7 sfaturi cheie pentru a motivaNon-Financiar angajatii!

Acest articol este o scurtă incursiune în lumea motivării non financiare! Citiți cu atenție acest articol, cu singuranța unele dintre sfaturi vi se vor potrivi

1)Primesti ceea ce recompensezi;

Asigura-te ca ai definit clar ceea ce vrei sa obtii, apoi foloseste recompense si recunoasterea pentru a te indrepta catre acele obiective! Stabilirea unor metode de a-ti recompense echipa si de a-I recunoaste meritele te ajuta sa obtii acele rezultate pe care le doresti, acele rezultate care duc la atingerea unui target. Un program de recompense si recunoastere este mijlocul cel mai simplu, dar in acelasi timp si cel mai efficient, de a atinge respectivul target.

2)Ceea ce motiveaza angajatii, motiveaza angajatii;

Factorii motivatori variaza de la un individ la altul. Pentru a iti atinge obiectivele intreaba-ti angajatii ce isi doresc! Nu e de ajuns sa faci un program de recompensa si recunoastere si sa-l impui angajatilor,

respectivul program trebuie sa se muleze pe dorintele si pe nevoile lor. Astfel, inainte de a alcatui o vitrina de premii, de exemplu, trebuie sa afli ceea ce isi doresc angajatii, doar ei sunt cei care vor munci pentru respectivele recompense, pentru respectivele premii. Asadar, premiile puse la bataie trebuie sa fie exact ceea ce isi doresc angajatii. Daca in schimb angajatii s-ar simti mai recompensati primind o zi libera pentru un rezultat foarte bun pe care l-au avut, exact acest lucru trebuie sa ii dam, adica, exact ceea ce l-ar putea motiva.

3)E nevoie de bani putini sau chiar deloc pentru cele mai motivante recompense;

Recompenseaza-ti angajatii cu un sincer "Multumesc!", furnizandu-le informatii, implicandu-I in procesul de luare a deciziilor- mai ales daca este vorba despre decizii care ii afecteaza pe angajati! Aminteste-ti ca premiile in bani functioneaza doar pentru o perioada scurta de timp!!! In momentul in care le dai angajatilor tai recompense financiare des, acestora li se va parea natural sa le primeasca in continuare, se vor astepta sa primeasca bani mai multi continuu. Asadar, nu e o medoda de recompesa care sa ii motiveze pe angajati sa lucreze mai efficient pentru mult timp. Rezultatele acestui tip de recompense sunt pe termen scurt. In schimb, un angajat se simte mult mai responsabil si mai important pentru companie daca ii multumesti pentru efortul pe care l-a depus si daca ii spui cat de mult inseamna pentru companie munca pe care o face el. Asadar, motivarea unui angajat se poate face si cu un buget scazut, sau chiar fara bani. Important este sa-I arati aprecierea. Metoda de a face acest lucru tine de creativitatea fiecarui manager in parte si de ce l-ar motiva pe respectivul angajat (aminteste-ti ca "Ceea ce motiveaza angajatii, motiveaza angajatii." Vezi 2)!)

4)Fiecare dintre noi isi doreste sa fie recompensat;

Angajatii competenti, angajatii mai tacuti, chiar si managerii vor sa stie ca ceea ce fac ei este important si ajuta la atingerea obiectivelor echipei si ale companiei. Nu este de ajuns sa recompensam doar angajatii, ci si managerii, pentru ca…de obicei, managerii recompenseaza si recunosc meritele angajatilor sai, dar pe ei…cine-I recompenseaza??? Asadar, trebuiesc avute in vedere toate persoanele care lucreaza in respective companie, de la femeia de serviciu, la presedintele companiei, pentru ca, fara ei, piesa de puzzle ar fi incompleta. Personal, consider ca femeia de serviciu si un om de vanzari sunt la fel de importanti pentru o companie si voi demonstra cum: e adevarat ca cel ce adduce banii companiei este omul de vanzari, dar fara un birou curat, fara plante udate la timp, in fine, fara conditiile de igiena omul de vanzari nu si-ar putea face treaba. Ba mai mult, daca un client intra in sediul companiei, trebuie sa vada o cladire curate, impecabila, altfel, nu isi poate face o parere buna despre respectiva companie. Asadar, fiecare persoana care lucreaza intr-o companie este importanta si trebuie avuta in vedere atunci cand facem un program de recompensa si recunoastere.

5) Comportamentele sunt controlate de consecintele lor;

Urmarile/rezultatele positive vor conduce foarte repede la comportamentul dorit al angajatilor si, prin urmare, si la performanta. Recompensa afunctionat intotdeauna mult mai efficient decat pedeapsa (de exemplu, taierea din salariu, amenintari, etc.) Atunci cand un angajat se bucura ca munca lui a fost apreciata, laudata si recompensata, va dori ca acest lucru sa se repete. In consecinta, va lucra mai efficient, lucru care va conduce la performanta.

6)Managementul este ceea ce faci cu angajatii, nu ceva ce le faci angajatilor;

Spune-le angajatilor ceea ce vrei sa faci si de ce! Implicandu-I si pe ei, vei castiga mai usor sprijinul si dedicarea lor. Nu alcatui un program de recompense pe care sa il impui angajatilor! Implica-I si pe ei in alcatuirea lui, intrebandu-I ce si-ar dori sa contina respectivul program. Implicandu-I vor avea un sentiment de importanta, lucru care ii va atrage de partea ta si a programului pe care doresti sa il implementezi. Angajatii trebuie sa inteleaga din atitudinea ta ca programul de recompense este ceva ce faci pentru ei, nu ceva ce le impui.

7)Bunul simt nu e intotdeauna o practica comuna.

Nu ceea ce crezi sau zici tu e important, ci ceea ce faci. Recunoaste-le oamenilor rezultatele zilnice! Daca iti doresti de la angajatii tai un anumit comportament, trebuie sa ai si tu comportamentul respective, sa sustii prin comportamentul tau strategia ta de motivare a angajatilor. Fii exemplul de urmat pentru angajatii tai (vorba ameriacanilor "leading by example") sau cum spunea Gandhi: "Fii schimbarea pe care vrei sa o vezi in lume!" si in angajatii tai!

Lectia 2

Lipsa de motivație şi metode manageriale de motivație!

Am hotărât abordarea acestei teme puțin diferit, în sensul că înainte de a discuta de metode cheie de motivare trebuie să identificăm corect dacă avem de-a face cu lipsă de motivație sau cu un deficit de competență profesională !

Este bine când dorim să motivăm angajații dar mai înainte de asta trebuie să aflăm dacă acestora le lipseşte întradevăr motivația!

Analizând cazul în care salariații obțin performanțe scăzute trebuie să avem în vedere dacă performanța scăzută este rezultatul unei competențe profesionale scăzute sau este cauzată de lipsa motivației, şi în cele două situații atitudinea adoptată de manager trebuie să fie total diferită.

Competența profesională scăzută se observă în cazul în care fiind pus în fața unor sarcini dificile, angajatul poate dovedi o **"insuficiență" a competenței** profesionale, ale cărei cauze pot fi**:**

-cunoştințe de specialitate reduse, lipsă de experiență,

- atitudine greşită a angajatului (față de muncă, față de echipă, față de superiori),

- abilitate redusă în domeniul în care performanța nu a atins nivelul aşteptat.

Cum punem diagnosticul corect?

1. Pentru a se stabili că, într-o anumită situație concretă, este vorba despre competență profesională scăzută, trebuie să se ia în considerare felul în care a acționat salariatul în trecut fată de sarcini asemănătoare. În cazul în care în perioadele trecute acesta a făcut față cu succes unor sarcini similare, înseamnă că este vorba de o lipsă de motivație.
2. De asemenea se va lua în considerare şi dificultatea sarcinii care a generat lipsa de performanță.

Daca avem de-a face cu sarcini care nu presupun un “consum” sporit de cunoştinţe şi deprinderi lipsa oricărui progres în realizarea sarcinii dovedeşte lipsă de interes, deci lipsă de motivaţie.

3. Un alt punct care trebuie luat în seamă este observarea reacţiei salariatului în faţa neîndeplinirii sarcinii. Dacă acesta manifestă dezinteres acestuia faţă de nerealizarea adecvată a sarcinii, este din nou un semn al lipsei de motivaţie.

Cum îmbunătăţim competenţele?

În situaţia în care se stabileşte în mod clar că nu lipsa de motivaţie a cauzat nivelul redus de performanţă, se va stabili împreună cu salariatul un plan de îmbunătăţire a competenţei profesionale după cum urmează:

- se va stabili ce curs de perfecţionare trebuie să urmeze salariatul,
- se vor identifica procedurile de lucru care-i sunt neclare angajatului,
- se vor revizui aceste proceduri
- se va explica încă o dată cum trebuie urmată procedura de lucru pentru sarcina în care angajatul a dovedit competenţă profesională scăzută.

Indicatori fermi ai lipsei de motivaţie:

Lipsa motivaţiei unui salariat se poate recunoaşte prin faptul că acesta:

- nu cooperează atunci când este nevoie de un efort suplimentar,
- întârzie,
- pleacă mai devreme,
- îşi ia zile libere fără a da explicaţii satisfăcătoare,
- lungeşte cât se poate de mult pauzele pentru a rămâne cât mai puţin timp de lucru,
- nu se oferă niciodată să efectueze ore suplimentare,
- nu respectă termenele limită,
- nu-şi asumă răspunderea pentru lucrurile care merg prost şi
- nu urmează instrucţiunile care i se dau.

CE METODE MANAGERIALE DE STIMULARE A MOTIVAŢIEI AVEM LA ÎNDEMÂNĂ?

1. Comunicarea în procesul de motivare

Comunicarea în procesul de motivare a angajaților se va face în funcție de nevoile acestuia, de factorii care îl stimulează spre a lucra mai bine precum şi de ceea ce-l determină să dorească să obțină rezultate mai bune.

Momentele alese pentru a efectua comunicarea sunt:

- *înainte,* pentru a preîntâmpina lipsa performanței,
- în fiecare moment, *deci permanent* pentru a urmări realizarea performanței şi
- *după,* pentru a analiza împreună cu salariații ceea ce s-a realizat comparativ cu ceea ce s-a propus şi pentru a aduce la cunoştință recompensele şi sancțiunile stabilite.

Prin discuții individuale, fişe de stabilire a standardelor de performanță, se realizează informarea salariaților cu privire la standardele de performanță stabilite şi împreună cu aceştia se hotărăsc recompensele, dar şi sancțiunile care vor fi aplicate în cazul nerealizării performanței, personalul având astfel posibilitatea de a înțelege consecințele acțiunilor lor.

Periodic, prin sistemul de monitorizare a performanțelor se va explica angajaților unde anume greşesc şi cum se pot îndrepta, oferindu-le soluții şi accentuând impactul nerealizării performanței asupra echipei de lucru. Mai inainte de toate este foarte important a nu se va trece cu vederea efectul unei munci bine făcute şi se vor încuraja salariații să-şi aprecieze singuri performanța pentru a găsi apoi împreună principalele modalități de a o îmbunătăți.

Analizând împreună cu salariații ceea ce s-a realizat comparativ cu ceea ce s-a propus se va conduce discuția astfel încât salariatului sa-i fie clar ce a făcut bine şi ce a greşit, recompensele şi sancțiunile care se impun fiind comunicate în timp util şi aplicate exact aşa cum s-a convenit inițial.

2. Managementul prin obiective

Managementul prin obiective este una dintre cele mai utilizate metode moderne de stimulare a motivației, pentru aplicarea căreia se va ține seama de următoarele măsuri:

- încadrarea obiectivelor compartimentului în obiectivele generale ale organizației;
- stabilirea obiectivelor fiecărui salariat;
- alinierea obiectivelor angajaților la obiectivele organizației
- consultarea angajaților la stabilirea obiectivelor, a modalităților prin care acestea vor fi atinse, precum şi cu privire la fixarea termenelor de lucru;
- stabilirea împreună cu salariații a libertății de acțiune pe care aceştia o vor avea, precum şi supervizarea necesară;
- decizia cu privire la modul de măsurare a performanțelor şi la tipul de recompense şi sancțiuni aplicate.
-

Managementul prin obiective conduce la rezultate foarte bune în procesul de stimulare a motivației

dacă se îndeplinesc o serie de condiții cumulative:

- salariații cunosc obiectivele;
- obiectivele sunt realiste, posibil de atins şi precis descrise;
- termenele să fie posibil de atins şi corelate între ele;
- salariații sunt instruiți în ceea ce priveşte acest sistem de management;
- sistemul să fie în permanență monitorizat şi corectat când este cazul;
- corecțiile să fie cunoscute de salariați în cel mai scurt timp.

Avantajele acestei metode în planul motivării şi performanțelor salariaților sunt următoarele:

- performanța cerută este precis delimitată;
- fiecare salariat cunoaşte cu precizie ce anume se aşteaptă de la el în îndeplinirea unei sarcini;
- fiecare salariat ştie ce are de făcut pentru atingerea performantei cerute.
- fiecare salariat cunoaşte cum trebuie să acționeze, când trebuie să acționeze şi ce resurse are la dispoziție;
- recompensele şi sancțiunile sunt acordate în concordanță cu atingerea obiectivelor stabilite;
- măsurarea performanțelor şi acordarea recompenselor se face în funcție de gradul de realizare a obiectivelor individuale.

3. Delegarea

O altă metodă de stimulare a motivației, eficientă şi uşor de aplicat, este delegarea. În aplicarea căreia se impun următoarele măsuri:

- stabilirea clară a sarcinilor ce pot fi delegate;
- stabilirea clară a persoanelor cărora le pot fi delegate sarcini şi ce fel de sarcini pot fi delegate acestor persoane;
- stabilirea, prin consultare cu salariatul, a standardelor de performanță, a rezultatelor aşteptate şi a perioadei delegării;
- acordarea unei depline libertăți de acțiune salariatului căruia îi este delegată o sarcină;
- atribuirea, odată cu sarcina, a autorității necesare salariatului pentru buna îndeplinire a acesteia.

Ca metodă de stimulare a motivației, delegarea va fi reuşită în momentul când se vor îndeplini cumulativ următoarele condiții:

- sarcina este atribuită pe o perioadă limitată de timp;
- atribuirea sarcinii are un caracter formal (să fie oficializată);
- salariatul căruia i s-a delegat o sarcină se bucură de încrederea superiorilor săi;

- sarcina delegată corespunde profilului persoanei căreia îi este atribuită.

Ca avantaje ale delegării asupra motivării şi performanţelor salariaţilor se poate nota că salariatul primeşte dovada încrederii în capacităţile sale şi performanţa aşteptată este precis descrisă.

1. **Managementul participativ**

Realizarea unor motivaţii de mobilizare, de implicare, specifice întrepriderilor performante se află în legătură directă cu aplicarea unui management participativ.

Primele domenii în care salariaţii au participat la activităţile de organizare şi gestionare ale companiilor au fost: îmbunătăţirea condiţiilor de lucru, lărgirea sarcinilor la nivelul unor compartimente, conducerea prin obiective etc, în prezent fiind aplicate în ţările dezvoltate o serie de metode participative care duc la îmbunătăţirea folosirii resurselor umane şi creşterea gradului de motivare a angajaţilor:

Lectia 3

Cine este mai puternic: individul sau echipa?

Mitul Echipei sau Mitul Individului?

Tot mai mult in ultima vreme se pune accentul pe lucrul in echipa! Multi dintre noi suntem de acord cu acest concept mai mult in teorie, cand vine vorba de practica ne convingem cu mare usurinta ca ceea ce faci TU este mai bun facut. Ba mai mult vezi in lucrul in echipa o pierdere de vreme, mai ales ca ti se pare ca se pierde mult prea mult timp cu discutii inutile! Lista dezavantajelor poate continua si nu are rost sa ne ascundem sustinand ca formula ideala de lucru este cea in ECHIPA.

Nu mi-am propus in acest articol sa demonstrez ca lucrul in Echipa este doar un mit, intrucat realitatea m-ar contrazice imediat! Cert este insa ca sunt oameni care sunt de acord ca lucrul in echipa este mai eficient si oameni care afirma contrariul! Cea mai mare greseala ar fi sa spunem ca unii dintre ei gresesc iar ceilalti au dreptate. Fiecare are dreptate.

Aici avem de-a face cu doua categorii de oameni!

Omenii tip INDEPENDENT numiti in cazul de fata VULTURI

Vulturii vad lucrurile in felul urmator:

- vor sa lucreze singuri

- vor sa-si asume responsabilitatea
- isi spun: e mai greu de unul singur, dar mai sigur

Omenii tip COOPERANT numit in cazul de fata RANDUNICA

Randunicile vad lucrurile cu totul diferit:

- Cred ca 1 + 1 = 3 (unde sunt doi puterea creste)
- Munca in echipa da rezultate mai bune
- Nu vor sa lucreze singuri

Orice manager de resurse umane trebuie sa inteleaga aceste doua tipologii. Ar fi un esec sa incerci sa le convingi pe oricare din ele ca lucrurile stau diferit! Prin urmare trebuie sa te asezi acolo unde iti este locul. Posibil ca tu sa ai rezultate excelente intr-o echipa sau poate in afara ei!

Nici vulturul nici randunica nu trebuie luata in sens negativ sau pozitiv acestea sunt tipare de Lucru si trebuie sa le acceptam ca atare!

Lucrul in echipa este un fenomen. Chiar si in vanzari sunt companii care au adoptat o politica a lucrului in echipa dand target de echipa, iar vanzarile merg foarte bine.

De ce sunt totusi importante echipele? Care sunt avantajele lor?

Dragi Vulturi incercati macar sa intelegeti ca si lucrul in echipa poate sa dea rezultate, uneori chiar foarte bune. Un Manager iscusit trebuie sa stie sa imbine aceste doua tipologii chiar si atunci cand avem de-a face cu o singura echipa formata atat din vulturi cat si din randunici, gasind pentru fiecare un rol potrivit competentelor sale . Am tinut sa fac aceste precizari legate de tipologii nu pentru a va intelege pe voi ci a-i intelege pe ceilalti, mai ales pe cei diferiti de voi atunci cand vine vorba de lucrul in echipa!

Sapte trasaturi de AUR ale echipelor?

1. sunt cele mai indicate **pentru a rezolva probleme complexe** care necesita opinii si cunostinte diferite!
2. reprezinta un excelent **mediu de invatare!**
3. sunt mult mai orientate **spre obiective** decat organizatia in ansamblul sau si isi stabilesc mult mai usor o viziune si un scop propriu (este mai usor de identificat un obiectiv al unei echipe)!
4. **valorifica mai bine resursele fiecarui membru!**
5. **sunt mai flexibile** decat grupurile organizationale, pentru ca pot fi mult mai usor formate, dizolvate, reorganizate sau redimensioante!

6. **cultiva loialitatea** si functioneaza pe principiul: “toti pentru unul si unul pentru toti”
7. **favorizeaza delegarea** de responsabilitati pentru ca ofera garantia de a controla comportamentul membrilor sai, prin norme proprii.

Concluzii si sfaturi:

Pentru **departamentul HR**: Cand faci recrutarea ar fi foarte bine sa sti daca iti trebuie o Randunica sau un Vultur. Odata ce sti ce-ti trebuie ai la indemana destule instrumente HR pentru a-l gasi si a-l alege!

Pentru **cei care cred in echipe**: Ea functioneaza atata vreme cat e manageriata bine si e compusa preponderent din Randunici. Nu poti contesta insa niciodata valoarea unui Vultur daca acesta are disponibil Piscul pe care sa se aseze!

Pentru cei care nu cred in echipe: Incearca sa intelegi si sa accepti ca si o echipa poate avea rezultate care nu pot fi atinse individual!

Atat valoarea individului cat si valoarea echipei va face fata provocarilor capitalismului. Depinde doar de obiectivele pe care le avem. Unele pot fi atinse de catre o echipa altele de catre indivizi ca nu lucreaza obligatoriu in echipa.

Care este Mitul?

In ciuda faptului ca se face apologia echipei tot mai mult, in mai toate revistele de specialitate, consider cu tarie ca individul nu trebuie dezumanizat, nu trebuie sa-i negam comportamentul, nu are rost sa ne furam caciula singuri, nici nu are rost sa ne transformam in cooperativa daca nu este cazul!

Care este Mitul pana la urma, individul sau echipa? Raspunsul este simplu! **Mit este acela care afirma ca eficienta este data fie <u>numai</u> de echipe fie numai de indivizi!** Eficienta este data de folosirea corespunzatoare atat a individului in afara echipei cat si a echipei in sine atunci cand este necesar!

Lectia 4

Despre Tainele Motiivarii Non Financiare!

Tocmai am finalizat studiul privind Motivarea Non Financiara printre angajatii Romani. Am plecat de la Ia ipoteza ca romanii in afara de considerentul financiar mai sunt motivati, in compensare, si de sistemult non financiar! Privind rezultatele studiului derulat de Extreme Training am simtit o stare de disconfort! Se vede clar ca angajatii romani au nevoi non-financiare nesatisfacute! Acestea sunt pentru

ei un factor demotivator maxim!! Extreme Training a observat, in cadrul proiectelor derulate, ingrijorarea companiilor privind fluctuatia de personal, insa am observat ca acestea nu sunt dispuse sa actioneze ferm pentru a remedia acest lucru! Eventual sunt dispuse sa mareasca salariile, insa sunt atatia oameni care renunta pur si simplu la job pentru ca „s-au saturat de compania respectiva”!

Portretul angajatului roman este de fapt oglinda Angajatorului; cand un angajat se plange de personal, el se plange de fapt de insasi prestatia sa fara sa-si dea seama de acest lucru! Portretul angajatului roman in doua cuvinte ar fi: Nemotivat si Demotivat! Rolul motivarii non financiare inca nu este inteles pe deplin de angajatorii romani, Extreme Treining preconizand un termen de 5 ani, timp in care motivarea-nonfinanciara va deveni o practica curenta in fiecare companie din Romania! La sfarsitul acestui articol veti regasi cateva spicuiri din rezultatele studiului derulat!

Nenumarate studii arata lipsa de eficienta pe termen lung a sistemelor de motivare financiara. Primul bonus functioneaza ca un “drog”. Are efect pe moment, dar pe o perioada mai lunga de timp ii face pe angajati sa nu mai lucreze decat daca primesc bonusuri financiare.

De asemenea, pe termen lung, bonusurile financiare ii fac pe angajati sa fie nemultumiti si sa intre intr-un soi de competitie cu colegii lor. Lucrul in echipa devine astfel de domeniul basmelor. **Solutia** este un sistem de **motivare non-financiara.** Motivare non-financiara insemna implementarea unui sistem de Recompensa si Recunoastere (Rewards and Recognition).

Scopul motivarii non-financiare este acela de a creste productivitatea firmei, de a-i inbunatati calitatea, de a avea angajati multumiti, lucru care duce direct la creseterea performantei angajatilor.

Cum facem sa implementam un astfel de sistem?

Implementarea unui sistem de motivare non-financiara de succes (programul de R&R) presupune respectarea unor reguli. Recompensa trebuie sa fie un lucru dorit de angajati. Este un lucru pozitiv daca implicam angajatii in alcatuirea unor grile/criterii ce va ajuta managerul sa stie cine trebuie recompensat si conform caror criterii. Din moment ce angajatii sunt cei ce vor primi recompensa e binevenit ca tot ei sa aleaga ce recompensa si-ar dori mai mult (bineinteles, in limita bunului simt).

De asemenea, managerul trebuie sa incurajeze recunoasterea nu doar pe verticala, ci si pe orizontala (nu doar manager-angajati, ci si angajatii intre ei; de exemplu: biletele de recunoastere si multumire intre colegi). Acest lucru ii creeaza angajatului un sentiment de importanta (ceea ce face el este important pentru echipa si pentru companie). O urmare a constientizarii importantei lui in companie este responsabilitatea de care acesta va da dovada (“Ceea ce fac eu aici este important si nu pot sa o dau in bara.” “Ceea ce fac eu in aceasta companie este deosebit de important pentru mine, echipa si companie si trebuie sa am cele mai bune rezultate posibile.”)

Incurajand angajatii sa se motiveze intre ei, sa isi recunoasca rezultatele intre ei, sa isi multumeasca reciproc pentru ajutor si sa se felicite iti poti face o idée si despre cine pe cine respecta in companie, care sunt relatiile dintre colegi.

Succesul unui sistem de R&R depinde si de frecventa. Nu trebuie sa sarim peste o recompensa doar

pentru ca o alta recompensa a fost oferita de curand, dar nici nu trebuie abuzat de acestea. Daca recompensele sunt oferite prea des, angajatilor li se poate imprima involuntar ca nu e asa o mare scofala.

Sistemele de R&R s-au dovedit a fi benefice pentru companii din punct de vedere financiar, nu doar pentru ca ele cresc productivitatea firmei, dar si pentru ca nu mai trebuiesc cheltuiti bani pentru bonusuri financiare.

Experientele marilor manageri au dovedit ca recunoasterea individuala are mai mult succes decat recunoasterea sau recompensarea echipei. Totusi, nici aceasta din urma nu trebuie lasata la o parte. Un exemplu de motivare a intregii echipe, fara a uita de performantele individuale (si a se crea astfel frustrari intre angati) de care vreau sa amintesc este a unui manager care, la sfarsitul unui proiect de success, si-a recompensat echipa cu mici cadouri diferite, in functie de performante, dupa cum am scris anterior, dar totusi de aceesi valoare. Personal, mi se pare un foarte bun exemplu de a incerca sa multumesti pe toata lumea si de a evita eventualele frustrari ale angajatilor.

Mai jos regasiti cateva dintre rezultatele studiului! Dupa cum spuneam la inceputul acestui articol, avem de-a face cu un angajat dispus sa munceasca mai mult, dispus sa fie fidel, insa poate face acest lucru daca este motivat nu doar financiar ci si non financiar! Rezultatele complete ale studiului sunt disponibile pe www.traininguri.ro

Lectia 5

Sfaturi cheie în Recrutare

Am si eu nevoie de nişte sugestii referitoare la recrutarea unui Director de vânzări. Cam pe ce anume ar trebui structurat interviul şi ce teste ar fi relevante pentru a obține rezultatele necesare? Va mulțumesc!

Cam asta ar fi problema. Eşti pus în situația de a face o recrutare şi nu ştii dincotro să o apuci!

De unde începem?

Începem prin a ne clarifica ce vrem de la postul respectiv. Adică trebuie să definim rezultatele. Înainte de a face postul public, înainte de a te întâlni cu potențialii candidați trebuie să ştii clar ce cauți. Ce cauți s-ar putea să fie definit în fişa postului. Dacă fişa postului nu te ajută prea mult, fiind foarte generală, vei merge mai departe şi vei întocmi profilul candidatului ideal. În cazul de față, având informații minime, pentru directorul de vânzări eu aş propune următorul profil cadru:

1. să cunoască domeniul vânzărilor
2. să cunoască domeniul în care urmează să activeze
3. să fie orientat către rezultate
4. să aibă bune abilități de comunicare

5. să aibă abilităţi de coordonare
6. să poată privi o situaţie atât în ansamblu, cât şi în detaliu
7. să aibă iniţiativă
8. să aibă capacitate atât analitică şi sintetică
9. să fi lucrat minim 1 an în domeniul vânzărilor
10. să aibă minime abilităţi manageriale şi de leadership

Cam aceasta ar fi o fişă cadru. Aici trebuie să fii foarte atent, ca a şti să vinzi şi a conduce o echipă de vânzări sunt două lucruri total diferite. Multe companii eşuează promovând în această funcţie pe cel care are rezultatele cele mai bune în teren. Eşuează pentru că cel care s-a dovedit foarte bun în a vinde un produs nu are abilităţi manageriale (de a conduce o echipă). Prin urmare cine are rezultate foarte bune, nu este obligatoriu cel mai bun manager. Sunt viziuni şi păreri că aceste domenii nu au nicio legătură, mergând până la a spune că un şef nu trebuie să fi avut neapărat experienţă în domeniu. Un şef trebuie să aibă capacitatea de a-i motiva, de a-i încuraja, de a-i monitoriza, de a-i controla.

După cum observaţi, într-adevăr fişa de post a unui director de vânzări este cu mult diferită de cea a unui agent de vânzări!

Pasul 2 – Anunţul de recrutare

Aici are loc adevărata triere. Anunţurile nu trebuie să fie nici de jumătate de pagină, nici de un rând, ele trebuie să aducă oamenii care pe tine te interesează. Pot să-ţi sosească şi 1000 de CV- uri şi să nu găseşti pe nimeni potrivit! Anunţul trebuie să fie bine direcţionat astfel încât să ai posibilitatea de a alege pe cel mai bun dintre cei buni! De exemplu, dacă ai nevoie de o secretară poţi da un anunţ de genul: *Angajăm persoană organizată pentru activitate de secretariat. Persoanele interesate sunt rugate să ne trimită prin fax şi e-mail CV şi scrisoare de intenţie.* Probabil mai poate fi lucrat la acest anunţ, însă acesta mi-a trecut prima dată prin minte. Scopul acestuia este de a găsi persoana potrivită. Prin urmare, o activitate de secretariat, înseamnă faxuri, e-mailuri, organizare, etc. Puţine persoane vei găsi dispuse să-ţi trimită CV-ul atât prin fax cât şi prin e-mail. Însă acele persoane care îţi vor trimite sunt mai degrabă potrivite pentru această activitate! Nu vreau să lungesc explicaţia, voi mai da încă un exemplu pentru clarificare.

De exemplu, cel al directorului de vânzări. Presupunând că eşti într-o situaţie de declin şi ai nevoie de un director de vânzări care să aibă iniţiativă! Cum poţi da un anunţ astfel încât să nu spui doar că vrei un director cu iniţiativă, ci să şi găseşti un director cu iniţiativă! Nimic mai simplu! Anunţul tău trebuie să verifice dacă el are iniţiativă sau nu. Astfel cel mai potrivit anunţ poate fi ceva de genul acesta: Companie multinaţională de bere aşteaptă să o suni pentru a te programa la un interviu in vederea ocupării postului de director vânzări. Află mai multe detalii şi programează-te la interviu la telefon 0726 00 55 33.

Într-adevăr anunţul este destul de agresiv, însă el îţi poate asigura succesul. Nu vă aşteptaţi ca telefonul să sune non-stop, pentru că acesta nu va suna. Scopul nostru nu este însă de a avea activitate telefonică ci de a găsi candidatul potrivit din miile de candidaţi ce-şi caută loc de muncă! Anunţul dat ne garantează că doar cei cu iniţiativă vor suna.

La fel şi pentru un agent de vânzări poți insera în textul anunțului: *Sună-ne şi convinge-ne că eşti ceea ce noi căutăm.* Când aceştia sună poți face de asemenea o triere, prin întrebări filtru. Să sperăm că vei aplica această tehnică, pentru oricare din posturile pe care le ai vacante. Să trecem însă la pasul următor.

Pasul 3 – Interviul

O întrebare bine pusă face cât o mie de răspunsuri! Odată ce ai stabilit ce vrei, trebuie doar să-ți dai seama dacă persoana pe care o ai în față este în conformitate cu ceea ce cauți. Un specialist în recrutare ştie ce are de făcut însă câteva sfaturi în plus nu strică nimănui. Să spunem că te interesează capacitatea lui de sinteză. Pune-l să-ți spună o părere generală despre evoluția vânzărilor de dero (un domeniu pe care-l cunoaşte, sau care te interesează să vezi dacă-l cunoaşte). Din răspunsul lui vei vedea dacă are capacitate de sinteză, în sensul că a surprins (sau nu) principalele aspecte pe această zonă. Dacă el cunoaşte domeniul, însă a abordat numai un aspect din acest domeniu pe care l-a despicat până în cel mai mic detaliu, s-ar putea că este un om profesionist, însă nu este ceea ce cauți tu. Presupunând că ți-a răspuns foarte bine în ansamblu, vezi în detaliu cum se descurcă!

Alte exemplificări

De exemplu vrei să afli dacă este orientat către rezultate, întreabă-l ce a făcut în ultimul an! Unii vor vorbi despre realizările lor, de rezultatele pe care le-au avut, alții vor vorbi despre capacitatea lor de a rezolva probleme, iar alții doar despre probleme, alții nici de rezultate nici de probleme! Acum tu dacă ştii ce cauți, vei ştii dacă ai în față candidatul pe care-l cauți sau nu! Evident, întrebări suplimentare, sau de control nu strică niciodată!

Să presupunem că vrei un angajat fidel companiei, care nu va fugi la concurență cu prima ocazie, cu tot cu informațiile din compania ta. Astfel că îl poți întreba despre compania în care a lucrat, cere-i cât mai multe informații. Dacă îți va da toate informațiile pe care i le ceri, cu siguranță nu este ceea ce tu cauți. Bine că ai aflat din timp J!

Dacă vrei să afli cât sunt de importanți pentru el oamenii pe care-i coordonează. Tu ca angajator ar trebui să ştii dinainte ce director cauți, unul care să pună compania în primul plan sau unul care pune angajatul în primul plan! Pune-l sa-ți vorbească despre ultima vacanță, de exemplu, şi ascultă! Nici prin cap nu-i va trece ce urmăreşti. Observa dacă îți vorbeşte de locuri, de facilități, etc…îți vorbeşte despre oamenii pe care i-a cunoscut sau îți povesteşte despre ambele. Tu ştiind ceea ce cauți!

Să presupunem că ai nevoie de un om plin de creativitate, preocupat în permanență de noi soluții, noi oportunități. Sau poate din contră vrei un om care să respecte clar regulile, să nu reacționeze niciodată sub impuls, care să respecte procedurile înainte de toate. Aici numai tu ştii ce cauți! Pune-l să-ți povestească despre ultima problemă pe care a rezolvat-o. Cu siguranță cel intervievat va crede că eşti interesat de capacitatea lui de a rezolva probleme, însă tu ca un fin recrutator ce eşti vei fi foarte atent să vezi şi să asculți care este mecanismul prin care el a rezolvat problema! Astfel că el fie va insista pe soluțiile geniale pe care le-a identificat, fie pe procedura standard, care oferea o rezolvare clară!

Cât priveşte partea de cunoştințe, aici trebuie să-i pui întrebări din domeniu. Întrebarea clasică pentru un agent de vânzări este cum vinzi o sobă la ecuator sau cum vinzi un frigider la polul nord. De regulă Extreme Training, tratează acest subiect al descoperirii a ceea ce ai în față la cursul de manipulare, abia apoi vine pasul doi, acela în care trebuie să acționezi!

În concluzie:

1. Trebuie să ştii ce cauți
2. Interviul îți va oferi ocazia să afli dacă cel pe care-l ai în față este în conformitate cu ceea ce tu cauți
3. Întrebările bine puse îți pot oferi mai multe informații decât îți închipui!
4. Limbajul celui intervievat îți va spune clar ce fel de persoană ai în față.

Mai sunt un infinit de lucruri ce pot fi abordate la capitolul recrutare, însă am preferat să le aduc în discuție pe acelea care vă pot ajuta să găsiți ceea ce căutați. Cu această ocazie şi cealaltă categorie, a celor care merg la un interviu, văd că nu e deloc simplu, mai ales dacă în față este un profesionist! Capcanele vor fi la tot pasul!

Lectia 6

Foloseşte cele 10 surse interne ale puterii!

Self Branding într-o organizație!

Într-o forma sau alta, fiecare dintre noi încearcă într-o organizație să polarizeze asupra lui o putere, pe care să o poată folosi în orice împrejurare: pentru poziția în organizație, pentru respect, pentru măriri de salariu, pentru autosatisfacție, pentru a atinge succesul, etc.! Fiecare doreşte putere, chiar dacă nu o numeşte aşa, ci vorbeşte despre atu-uri sau altceva! În acest articol voi încerca să-ți arăt care sunt aceste surse de putere pentru tine, surse etice, care-ți pot asigura un auto branding excelent! Rămâne ca după ce citeşti acest articol să alegi acele surse care ți se potrivesc mai bine ! Aceste surse ale puterii le voi împărți în două categorii pentru o mai uşoară parcurgere a lor: Surse interne de putere şi surse externe de putere! Acest articol va prezenta sursele interne ale puterii urmând ca într-un articol viitor să prezint sursele externe ale puterii!

Despre Sursele interne de putere.

După cum probabil titlul îți spune, principala sursă a puterii o reprezinți chiar tu! Formele în care poți dobândi prin propriile forțe mai multă putere le vei regăsi în următoarele rânduri!

1. **Putere = Respect!** Pentru a fi un om puternic, trebuie să fii un om respectat. Din nefericire nu te naşti un om respectat, ci doar unul iubit de părinți! Încet încet poți câştiga respectul anturajului, al colegilor de serviciu sau al şefilor! O serie de căi de obținere a respectului din partea celorlalți ar fi următoarele: respectă-i pe ceilalți, respectă părerile lor, nu vorbi doar de dragul de a te auzi, nu-ți pune viața personală pe masa tuturor colegilor, fii un om orientat către soluții!

1. **Putere = Expert!** Fii expert măcar într-un domeniu! Trebuie ca tu să te pricepi să faci un lucru foarte bine cum nimeni în companie nu-l mai poate face! Experții în companie, încet devin focar de putere prin prisma competențelor şi pe care le dețin! Nu trebuie să ştii să le faci pe toate, trebuie să te focalizezi pe acele lucruri pe care tu ştii să le faci cel mai bine, astfel încât oamenii să-ți recunoască meritele fără ezitare!

1. **Putere = Aplomb!** Ce însemnă aplomb? Însemnă a spune lucrurile astfel încât să te faci ascultat, înseamnă să transmiți mesaje clare ferme şi uşor de înțeles. Aplomb însemnă şi o putere a cuvintelor dincolo de formularea lor gramaticală, însemnă să transmiți nu doar o informație, ci si un sentiment, care să-i pună pe cei din jurul tău pe gânduri! Trebuie astfel să manifeşti siguranță de sine, atunci când vorbeşti, presărat cu îndrăzneală, dar în acelaşi timp să prezinți idei coerente, bine argumentate, cu finalitate clară şi fără echivoc

1. **Putere = Viziune!** A avea viziune, însemnă a şti încotro te îndrepți. Trebuie să ai obiective clare, atât profesionale cât şi personale! Trebuie să ai o viziune asupra propriei persoane, asupra colectivului, asupra stării prezente, dar mai trebuie să împărtăşeşti celorlalți şi o viziune a viitorului! Această viziune a viitorului, trebuie nu doar să fi capabil să o „vezi" ci şi să o expui celorlalți! Viziunea ta, trebuie să fie una pozitivă, care să înglobeze deopotrivă atât simțul practic cât mai ales direcția în care se îndreptă lucrurile! Această viziune după cum vă dați seama, trebuie să conțină şu un dram de anticipare, să prevezi lucrurile înainte ca ele să se întâmple! Prin antrenament şi perseverență îți poți finisa acest sentiment al anticipării, fiind astfel, conform unui limbaj pe care l-ai mai întâlnit: cu o secundă mai deştept decât ceilalți!

1. **Putere = IQ ridicat!** O capacitate intelectuală ridicată este încă o sursă de putere pentru tine! Într-adevăr capacitatea intelectuală a fiecăruia poartă anumite standarde native! Să ne gândim la un sport simplu, anume a alerga! Să luăm o distanță de 500 M ca exemplu! Dacă prima dată nici măcar nu ai putut parcurge această distanță, după antrenament vei scoate un timp din ce în ce mai bun! Este drept că poate nu vei ajunge niciodată la jocurile olimpice, însă vei avea un avantaj net dacă te-ai antrenat în fața unui om care nu s-a antrenat niciodată! Prin urmare antrenează-te şi menține-te într-o formă intelectuală bună! Câteva metode de antrenare a intelectului ar putea fi: Rezolvare din când în când a unor probleme logice, joacă-te cu numere, cumpără un manual de clasa a VI-a sau a VII-a, rezolvă câteva probleme! O să constați cu surprindere că nu sunt atât de uşoare cum păreau în clasa a VI-a! Poți alege să completezi o integramă din când în când, citeşte nişte ghicitori, uită-te la un film bun! Când ai ceva mai mult timp încearcă să construieşti singur un plan de afacere! Poți să te „joci" cu bugetul propriu, in sensul de a identifica nu 5 noi căi de economisire, ci 5 căi de câştig suplimentar! Acest IQ ridicat va fi o sursă de putere întrucât vei avea o capacitate rapidă de a înțelege şi expune o serie de idei şi de a veni cu soluții clare, pertinente, la care ceilalți nu se gândiseră! Găseşte tu acele lucruri pe care să le faci astfel încât acestea să reprezinte provocări intelectuale. Cum stai cu rezolvatul problemelor! Haide sa-ti dau o problemă simplă: **CEASUL:** Pe nici unul dintre ceasurile mele nu mă pot bizui! Toate merg anapoda. Față de ora exactă, pendula, bunăoară, rămâne în urmă cu 2 minute pe oră. Ceasul de voiaj nici el nu-i mai grozav, fată de pendulă o ia înainte cu 2 minute pe oră. Ceasul de masă, si el, fată de ceasul de voiaj, rămâne în urmă cu 2

minute pe oră. În sfârşit ceasul de mână fuge si el, cu 2 minute în comparație cu deşteptătorul. Astăzi la ora 12 le-am potrivit pe toate când s-a dat la radio ora exactă. Tare sunt curios să văd cât va arăta ceasul de mână mâine seară, la ora 19! Cât va arăta? Simplu … dar stimulativ pentru intelectul tău!

1. **Putere = EQ ridicat!** /(EQ – Inteligență Emoțională) Capacitate emoțională însemnă a fi capabil să-ți controlezi şi să foloseşti Emoțiile tale! Trebuie să fii capabil în acelaşi timp nu numai să foloseşti emoția ta ci să fii capabil să identifici şi să dirijezi emoțiile celorlalți! Nu este de ajuns doar să-ți controlezi emoțiile ci trebuie să-ți foloseşti inteligența emoțională de care dispui! Mulți dintre cei care au studiat acest fenomen au ajuns la concluzia că inteligența emoțională reprezintă un instrument mult mai puternic de IQ. Dacă înțelegi nevoile celorlalți, nu doar la nivel teoretic, ci ca sentiment, dacă eşti o persoană pe care ei se pot baza, dacă ai capacitatea de a crea relații bazate pe încredere cu cei din jur, dacă ai capacitatea de a-ți gestiona propriile emoții, dacă faci față stresului, dacă ai capacitatea de a-i mobiliza pe ceilalți, dacă ai capacitatea de a le induce anumite stări celor din jur, dacă eşti capabil să dezvolți o comunicare activă cu ceilalți si eşti orientat către o comunicare asertivă, atunci cu siguranță eşti o persoană care îşi foloseşte din plin inteligența emoțională! Toate aceste abilități se dezvoltă prin antrenament, iar primul pas este acela de a deschide o comunicare activă chiar cu tine! Încearcă să-ți înțelegi in primul rând propriile emoții!

1. **Putere = Voință!** Trebuie să ai voință! Nu doar trebui să-ți spui că ai voință ci trebuie să-ți pui voința la lucru! Se spune că degeaba ai viziune dacă viziunea ta nu face nimic! La fel este şi in acest caz, degeaba ai voință, dacă voința ta nu face nimic! Prin urmare treci la acțiune, la practică, fă ca visele tale să devină realitate!

1. **Putere = Sinceritate!** Fii sincer cu tine în primul rând, recunoaşte-ți greşelile, nu ascunde gunoiul sub preş! Fii sincer atunci când iți expui o idee, fii sincer şi delimitează-ți aria ta de expertiză! Omenii te vor căuta astfel pentru un sfat sau o părere pentru că vor şti că de la tine vor primi o opinie sinceră! Foloseşte cu precauție această abilitate numită sinceritate, mai ales când nu ți se cere! Acest lucru, înseamnă că nu trebuie să umbli dintr-un birou în altul şi să-ți dai cu părerea permanent despre tot ce se întâmplă! Sunt oameni care nu sunt pregătiți să fii sincer cu ei! Nu însemnă însă că trebuie să minți, ci doar să-ți dai cu părerea despre anumite lucruri, cu preponderență atunci când ți se cere acest lucru! Oamenii te bor înțelege mai uşor, dacă vorbeşti doar atunci când într-adevăr ai ceva de spus!

1. **Putere = Coerență!** Aceasta este o sursă extraordinară a puterii. Trebuie să exprimi o armonie totală între ceea ce simți, ceea ce gândeşti, ceea ce vorbeşti şi ceea ce faci! Oamenii te vor aprecia drept un om puternic, dacă atunci când spui ceva, vei şi face acel lucru! Dacă spui una şi faci alta, sau dacă spui ceva, iar mimica şi getica ta exprimă altceva, să nu te miri că nu vei fi catalogat un om puternic! Ai grijă ce gândeşti, pentru că gândurile pot deveni vorbe, ai grijă ce vorbeşti, pentru că vorbele tale pot deveni fapte! Rolul tău nu va fi decât să te îngrijeşti de coerență!

1. **Putere = Apreciere! Apreciază-ți permanent meritele, apreciază şi meritele celorlalți! Nu minimaliza eforturile celorlalți, încercă, chiar dacă nu eşti de acord, să le accepți! Această apreciere sinceră, o poți folosi cu abilitate în îmbinare cu Acceptarea! Acceptă la cei din jurul tău sentimentele şi trăirile pe care aceştia le au, nu le judeca, doar apreciază-le că ele exista! Acceptă unicitatea fiecărui individ, cu tot cu punctele tari şi punctele slabe pe care le are! Totodată aş dori să precizez că oamenii de succes au apreciat unicul din fiecare individ, i-au identificat punctele tari şi le-au orientat pe aceste spre rezultate!**

Aceste surse ale puterii sunt surse pe care le poți folosi cu încredere! Unele dintre ele probabil îți va fi mai uşor să le asimilezi, altele mai greu, cert este însă că sunt la îndemâna ta! Îndrăzneşte să le foloseşti! Aceste surse te fac mai puternic şi mai bun! Ele sunt acele lucruri care contribuie totodată la felul tău de a fi! Practicându-le vei avea o putere mai mare de convingere, vei putea influența cu integritate, vei avea o poziție în organizație care îți poate oferi o satisfacție unică! Mai sunt o serie de surse interne ale puterii, m-am oprit însă doar la 10, acelea care le-am considerat cele mai practice şi cu efecte imediate! Aceste surse sunt utile şi bine de folosit indiferent de poziția pe care o ocupi, fie ea managerială, fie de conducere!

Lectia 7

Transformarea eficientei in maretie sau

Curajul de a fi creativ

paradox al vietii:

“Viata capata sens doar atunci cand nu mai are niciun sens”

Toti copiii se nasc genii; la fiecare 10.000 de nou-nascuti, 9.999 isi pierd rapid acest geniu, din cauza neglijentei sau indiferentei adultilor

Buckminster Fuller

O scoala în care profesorul nu învata si el e o absurditate, Constantin Noica

Societatea civilizata cauta in mod continuu sa isi descopere valorile si sa le promoveze.

Saltul de constiinta la care este invitata azi omenirea este trecerea de la consum si codependenta la creatie si autonomie.

Universul functioneaza pe baza unor legi, axiome naturale (ex.legea gravitatiei).

O alta axioma naturala este ca fiintele umane au libertatea si puterea de a alege si de a se reinventa, datorita faptului ca au constiinta de sine.

Daca aceasta este autoritatea naturala, autoritatea morala este utilizarea libertatii si a puterii de a alege, bazat pe respectarea unor principii care sunt independente, impersonale, obiective si incontestabile, fiind o functie a constiintei de sine.

Valorile sunt normele sociale – si sunt deseori o functie a starilor emotionale, fiind in acelasi timp personale, subiective si contestabile.

Orice om stie care ii sunt principiile, oricat de mic sau de neinformat ar fi. Respectul, onestitatea, autenticitatea, cinstea, consideratia, simtul datoriei sunt pentru fiecare dintre noi repere clare.

Astazi ne confruntam cu o intensa criza generata de sfasierea dintre constiinta sociala si constiinta de sine. “Sunt valorile noastre bazate pe principii?” aceasta-i intrebarea.

Comportamentul uman este guvernat de valori, iar consecintele comportamentului sunt guvernate de principii. Daca valorile nu sunt compatibile cu principiile universal valabile, atunci vom simti imediat impactul consecintelor comportamentului nostru, atat asupra noastra, cat si a celor din jur.

La fel ca si atunci cand incalcand in mod repetat legile care apara mediul inconjurator, va rezulta in mod natural ca apa pe care o bem si aerul pe care il respiram devin toxice, atunci cand ne comportam in dezacord cu principiile (ascultand doar de valorile noastre), fiind lispiti de onestitate, respect, integritate cu cei din jur, vom cauza un climat de neincredere in aproapele nostru si deci alterarea relatiilor umane.

A ne conforma unor modele de comportament care au functionat odata (valori), fara a ne consulta si asculta constiinta de sine (busola spirituala) care este mereu in accord cu principiile, este necesar, nu si suficient.

Automatismele, retetele rigide pentru reusita (personala, familiala, profesionala, sociala) cu tot cu asteptarile apasatoare ce incumba, paradigmele vechi care spun sa te conformezi unui drum prestabilit, daca vrei sa fii un bun model de urmat, iti ofera supravietuirea, nu si vietuirea cu adevarat, implinita, plina de satisfactie si savoare.

Accelerarea ritmului actual cheama la ordine, la reinventare, al repozitionare in raport cu busola care indica mereu “nordul” spiritual.

Eficienta este necesara, nu si suficienta. Avem nevoie de maretie, de exprimarea sinelui nostrum cel mai inalt.

Sa fii integru cu adevarat incumba sa fii tie insuti adevarat. Sa te exprimi ca cine esti tu cu adevarat, denuntand toate mastile si iluziile care te-au tinut prizonierul propriei personalitati construite toata viata.

Sa fii creativ iti cere sa fii curajos in a te demistifica, recunoascand cu autenticitate ca ai locuit, pana acum, in capcana mintii tale si ai dat unda verde tuturor comportamentelor falimentare pentru fiinta ta.

Sa fii creativ iti cere sa parcurgi un drum confruntant si sa treci printr-un proces de renastere, pe cat de dureros, pe atat de implinitor.

Vei ajunge, mergand pe acest drum al regasirii de sine, in tara nimanui, in locul in care te vei dizolva, ego-ul tau va disparea, cu toate mastile pe care le vei fi purtat vreodata si vei fi confruntat cu cea mai intensa teama umana, teama de moarte.

Si vei muri, in cel mai larg sens al cuvantului. Tot ceea ce credeai ca te defineste moare si te gasesti suspendat intr-un vid existential. Nimic nu mai este acolo. Iar din nimic tu – fiinta umana trezita la o noua constiinta – creezi totul. Tot ceea ce te inspira, eliberat de povara impunerilor familiale si sociale.

Acesta este timpul pe care cu totii il traim. Iesirea din criza actuala se va face prin (punctual) eliberarea de conditionari si (de-a lungul intregii vieti) exprimarea creativa a unicitatii fiecaruia dintre noi.

Eliberarea de conditionari = tratarea crizei, urgentei, situatiei acute – un moment de viata

Exprimarea creativa a unicitatii = tratarea situatiei cronice – un proces continuu de-o viata

Tratarea autentica, pentru a preveni reaparitia unei crize asemanatoare, este generata de saltul de constiinta, de deschiderea spiritului, care se produce prin observarea lucida a propriilor ganduri si emotii, delimitand clar faptele obiective de starile subiective si asumand responsabilitatea pentru propria subiectivitate, de altfel perfect indreptatita.

Cu cat cineva este mai aplecat sa considere firesc ceea ce traieste, chiar daca nu este conform cu asteptarile sale referitoare la acea situatie de viata – moartea cuiva drag, esecul profesional sau personal, imbolnavirea de o boala cu prognostic nefavorabil, terminarea unei etape de viata – renuntand la evaluarea automata, care diminueaza pana la anulare stima de sine si increderea in sine, cu atat mai mare este iubirea de sine manifestata, iar acesta este darul minunat pentru care am si trait ceea ce am trait.

Un paradox al vietii este ca viata capata sens doar atunci cand nu mai are nici un sens.

Lectia 8

Pentagonul Succesului!

Se vorbeşte atât de mult despre succes încât această noțiune numită succes devine încet un cuvânt perimat fără a mai avea o greutate! Fiecare dintre noi îşi doreşte succesul, fiecare îl înțelege diferit! Unii dintre noi înțeleg succesul asociat cu familia, alții cu poziția socială, alții cu mărimea contului din bancă, alții cu o slujbă potrivită sau o afacere profitabilă!

Întrebarea la care doresc să răspund în acest articol este următoarea: **Cum fac unii oameni de au succes? Pot avea şi eu succes la fel ca şi ei?**

Răspunsul categoric este DA! Şi tu poți avea succes, trebuie doar să foloseşti în această formulă a succesului ingrediente în cantități potrivite (biologic le ai deja), să le activezi mai întâi, iar apoi să le foloseşti. Este mai comod pentru mulți dintre oameni să spună că nu sunt ei cei care pot avea succes, însă poți fi şi tu unul dintre aceştia! E o situație, în care te poți complace, însă cu onestitate îți spun ca tu eşti responsabil atât pentru eşecul tău cât şi pentru succesul tău!

Care sunt acei paşi pe care ar trebui sa-i urmezi pentru a atinge succesul sau ce trebuie să faci pentru a atinge succesul?

1. Harta succesului!

Hotărăşte-te ce reprezintă pentru tine succesul! Reprezintă o casă? Reprezintă o maşină, reprezintă o

afacere bună, reprezintă înțelegere în familie? Trebuie să te hotărăşti care sunt acele lucruri care reprezintă succesul, iar apoi să încerci să ți le clarifici şi să le identifici totodată!

De exemplu dacă raportezi succesul la salariu şi spui salariu mare, nu este de ajuns, trebuie mai mult, trebuie să spui care este acea sumă pe care tu o consideri salariu mare. La fel, legat de afacere profitabilă, trebuie să stabileşti un profit, astfelîncât să o consideri a fi o afacere profitabilă sau nu. Dacă ne referim la poziție socială, trebuie din nou să clarifici ce înseamnă poziție socială?

Acest demers este esențial pentru a afla unde te afli şi unde vrei să ajungi! Este **punct esențial** atunci când de exemplu foloseşti o hartă. Primul lucru pe care îl stabileşti este punctul de pornire apoi pentru a pleca la drum, trebuie să stabileşti destinația! Nici un drum nu va fi potrivit pentru tine, niciodată nu vrei ajunge la destinație, dacă nu ai stabilit care este această destinație!

2. Ideea Ta! (Implicare şi Dăruire)

Toți oamenii care au avut succes, afirmă clar că poți fii şi tu unul dintre aceşti oameni, care au succesul! Majoritatea dintre ei atunci când îți povestesc despre succesul lor, **au ceva în comun, anume, faptul că au avut cândva o idee** (mai simplă sau mai complicata), un fel de destinație, cum am stabilit-o mai sus. Unii dintre ei au avut susținători ai acestei idei, alții nu au avut nici măcar unul! Aceşti oameni care au avut succes îți vor spune la unison un lucru: *Am crezut în această idee*! Vedem cum, dincolo de teoretizare şi de viziune, **trebuie să ai şi un sentiment de apartenență la ideea pe care o ai, trebuie să simți acea idee!** Acesta este al doilea pas, fără de care nu poți merge mai departe. Acesta va fi combustibilul succesului tău, te va duce în aceea lume în care tu visezi! Este posibil, ca ideea ta, pe măsură ce ai început să lucrezi la ea, să se modifice, să o ajustezi, să o îmbunătățeşti, însă forța de a merge mai departe şi dorința de a atinge obiectivele stabilite sunt date de credința în ideea respectivă! Niciodată nu vei face performanță şi nu vei atinge succesul dacă tu nu crezi în ideile tale! De multe ori vei avea nevoie de oameni care să te sprijine, pentru a atinge succesul! **Nu-i vei putea convinge dacă tu nu crezi în ideea ta** pentru că dincolo de argumentația pe care tu o poți face în interacțiunea cu ei, **tu le vei mai transmite ceva, anume un sentiment!** Depinde de tine, dacă acest sentiment va fi unul al îndoielii, unul al încrederii sau unul al reuşitei! Reține, in concluzie, trebuie crezi în ideea ta!

3. Muncă!

Succes fără muncă este aproape imposibil de obținut! Este drept ca sunt cazuri în care succesul a apărut ca rezultat al unui hazard, al unei întâmplări! Sunt şi asemenea cazuri! **Trebuie să înțelegi şi să accepți, că a considera succesul posibil de atins fără muncă, este ca şi cum ai juca la loterie!** Este drept, e posibil să câştigi, va rămâne deschisă această posibilitate toată viața, însă posibilitatea de a câştiga tu premiul cel mare, ca probabilitate, este foarte mică, este de 1 la câteva milioane!

Astfel, cel mai rentabil, matematic vorbind, pentru a creşte probabilitatea, **trebuie să construieşti tu jocul tău** aşa cum ți se potriveşte, in funcție de talentele de care dispui, de abilitățile şi aptitudinile tale, de resursele de care dispui, toate acestea adaptate la mediul în care trăieşti! Va creşte astfel şi probabilitatea de a reuşi! Multe lucrări despre succes omit acest lucru numit Muncă! Consider că este o omisiune, care dezavantajează! Privind la toți cei care au succes vom vedea că aceştia au depus eforturi, de multe ori supraomeneşti! Te gândeşti probabil că acum sunt la un birou şi iau decizii şi cataloghezi asta ca un lucru simplu, pe care l-ai putea face şi tu! Este mai mult decât atât! Acel om, care are succes acum, în cele mai multe cazuri, a depus eforturi uriaşe, a muncit în unele zile şi 16-18 ore

pe zi, a alocat un timp pentru dezvoltarea relațiilor cu ceilalți, a continuat, atunci când mulți ar fi renunțat, a riscat când puțini ar fi făcut-o! Vă îndemn astfel să vă asumați cu tărie acest **al treilea pas, anume acceptarea că va trebui să depui un efort pentru a atinge rezultatele dorite!**

4. Cine eşti tu de fapt?

Acest cine eşti tu, sunt condimentele, să le numesc metaforic!

Eşti o persoană care îşi doreşte îndeajuns succesul?

Eşti o persoană care învață din greşeli?

Eşti o persoană care învață din succes?

Eşti o persoană care înțelege că va lucra cu omenii în primul rând?

Eşti o persoană credibilă?

Eşti o persoana onestă?

Eşti o persoană dispusă să-şi asume şi riscuri?

Eşti o persoană care are voința de a merge mai departe, chiar şi atunci când lucrurile merg greu?

Eşti o persoană dispusă să facă şi sacrificii?

Eşti o persoană dispusă să plătească „prețul" pentru a atinge succesul?

Eşti o persoană dispusă să se adapteze mediului în care trăieşte?

Ai vreun talent pe care-l poți folosi?

Eşti dispus să accepți că sunt şi lucruri pe care nu le ştii?

Trebui să ai un răspuns la fiecare dintre aceste întrebări! Lucrează la fiecare dintre aspecte, astfel încât să poți răspunde cu Da! Fiecare dintre întrebări merită dezvoltate, şi cred că intuitiv ai simțit la ce mă refer, iar răspunsurile ți le poți da numai tu! Nu există răspunsuri de genul*, DA…., dar...*sau *Doar uneori*, sau *Depinde de situație*.....! Aici trebuie să poți da răspunsuri ferme cu Da sau NU! Până la urmă totul se rezumă la curajul tău de a te privi în oglindă şi a spune ce vezi!

5. Norocul

Într-adevăr mulți oameni spun că au noroc! Mulți dintre noi spunem că fără noroc nu se poate atinge succesul! **Spunem mai ales despre ceilalți că au avut noroc!** Dacă însă încercăm să intrăm mai în amănunt vom constata că fiecare are o definiție proprie în ceea ce priveşte norocul: *Unii vor numi noroc, o ideea bună care a prins, alții vor spune: oameni care să mă ajute, alții vor spune: decizie potrivită, alții vor spune: „norocul de a avea o familie fericită"!* Cu siguranță mai poți adăuga şi tu ceva la această listă! Puteți să-i întrebați şi ce cei de lângă voi! **Veți fi surprinşi să aflați că norocul este de obicei prezentat ca rezultatul unei acțiuni, care în majoritatea cazurilor este inițiată sau menținută de cel care are noroc! Ajungem astfel la vechea zicală, anume: „Norocul şi-l face omul**

cu mâna lui”! Acest dram de noroc, depinde de tine, depinde de lucrurile bune pe care tu le atragi în viața ta, depinde de oamenii apropiați ție! Există şi instrumente concrete pentru a creşte probabilitatea de a avea noroc! Despre acest lucru prefer să las un film să vorbească pentru că a făcut-o foarte bine! Acest film se numeşte The Secret şi vi-l recomand cu cea mai mare căldură! Acest film este înțeles de regulă de acele persoane care au avut un succes mai mare sau mai mic, iar rezistența apare mai ales din partea oamenilor care fie nu au încredere în ei, fie nu-şi doresc îndeajuns succesul! E simplu! Vezi filmul iar apoi testează! Vei fi uimit să vezi că funcționează!

Acest articol putea fi mai lung, s-au scris milioane de pagini pe această temă! Sunt convins că se vor mai scrie şi în continuare! **M-am gândit să-ți ofer în acest material uneltele de plecare la drum**, spunându-ți sincer totodată că succesul se învață şi depinde în primul rând de tine: **De Norocul pe care ți-l faci, de cine eşti tu de fapt, de munca pe care o depui şi de planificarea succesului şi credința ta în ideile tale!**

Lectia 9

Nu poți face lucruri mari având aşteptări mici!

Să ştiți că e valabili şi invers adică, poți face lucruri mari doar având aştepătări mari! Dacă să ne uităm în istorie, în inventică, în fizică sau în chimie observăm că lucrurile bune, lucrurile mari, au ceva în comun şi anume faptul că inințiatorii lor au avut aşteptări mari! Uneori aşteptările lor au depăşțit cu mult probabilitatea şi plauzibilul, astfel încât în jurul lor se auzea: acest lucru nu este posibil, nu merită efortul, oricum nu iese, sau o încurajare seacă de genul dacă tu crezi….poți incerca!

Să luăm un exemplu mai recet! Probabil tu care citeşti aceste rânduri, ai fosit măcar odată google! Acesta a fost un proiect în care au crezut doi studenți. Aceşti doi studenți au găsit numai uşi închise , chiar la marile companii lideri de piață în IT (nu le menționez numele pentru a nu face antireclamă). Aceşti doi tineri au crezut în ideea lor şi au avut încredere în ideea lor! Faptul că ei nu au renunțat a făcut posibil ca cel mai mare motor de căutare să fie folosit de milioane de oameni! Când vrei să afli ceva, cel mai probabil vei alege să tastezi în google cuvântul şi să dai search! Acest este un proiect mare, un rezultat mare, pentru că ai au avut aşteptări mari!

Asemenea exemple le vei întâlni la tot pasul, în familie sau în cercul de prieteni. Cei care au avut aşteptări mari au putut face lucruri mari. Micile aşteptări sunt ceea ce frânează mintea, frânează creativitate şi obligă creierul la a gândi şi acționa pe o plajă îngustă!

Aceste aşteptări mari sunt rezultatul unei gândiri pozitive, că lucrurile pot fi mai bune, că lucrurile sunt posibile, iar primul pas către reuşită este gândirea unui lucru. Dacă tu poți gândi că poți reuşi un lucru acela este primul pas către reuşită. Ceea ce spun este dovedit ştiințific prin experimente, mai ales pe marginea medicamentului Placebo! Gândirea ta iți poata da forță să schimbi lucrurile, să te schimbi pe

tine, să ajungi mai departe să ai succes. Ne place sau nu, această mentalitate a făcut diferența între oamenii care au avut succes şi oamenii care nu au avut suuces, face diferența între angajat şi angajator, între condus şi conducător, între reuşită şi nereuşită!

De multe ori, ne întrebăm? Cum oare a reuşit X sau Y, mai ales că nu pare aşa inteligent. Răspunsul e foarte simplu: A crezut în ideea lui! Acest lucru este valabil în politică, afaceri sau viața personală. Realizări, lucruri mari poți avea şi în viața personală, trebuie doar să crezi în puterile tale şi să ai aşteptări mari!

Conştient sau inconştient, această metodă, cei mai mulți dintre noi, am testat-o. Eu sunt unul dintre aceia care au testat-o! Întotdeauna am reuşit, am reuşit să-mi împlinesc visele! Acum doresc, de exemplu, ca Extreme Training, compania pe care o conduc, să ajungă Lider de piață în domeniului trainingului deschis în România. Am acest gând de vreo doi ani. Am reuşit să ajung în primii 5. Probabil în maxim 2 ani, o sa ajung primul. Nu vreau să supăr pe nimeni, însă aceasta este aşteptarea pe care o am!

Aşteptările mari, dau sens acțiunilor tale, dau naştere la o viziune cu care poți face ceva, găseşti soluții mult mai repede, iar oportunitățile le vezi mai uşor. Sunt oameni care şi-au vândut casa pentru a-şi deschide o afacere. Este uşor să spunem că aceştia sunt nişte speculanți sau nişte oportunişti! Însă, câți dintre noi suntem dispuşi să renunțăm la tot ce avem pentru a investi într-o idee pe care o avem. Probabil puțini!

Nu vreau să dezvolt o teorie, nici să fac filosofie, vreau doar să îndrăzniți să sperați mai mult, să cereți mai mult, să credeți mai mult în puterile voastre.

Să spunem că tragi cu arcul sau cu puşca.

La 20 M distanță ai o serie de ținte: una la 1 metru distanță de sol, a doua la doi metri, a treia la 3 metri, a patra la 4 metri şi a 10, la 10 M. Nu va fi imposibil să atingi ținta situată la înălțimea de 10 M dacă îți propui acest lcuru, însă va fi aproape imposibil să o atingi pe cea de la 10 M, țintind la cea de 1 M. Țintind la un metru înățlime poți nimeri din greşealaă puțin mai sus sau puțin mai jos, însă țintind la 10, poți atinge 8, 9 sau 10. E simplu, logic, plauzibil şi testabil! Felul cum te poziționezi față de țintă poate asigura atingerea ei. Ca să reuşeşti să tinteşti la 10 m înățime trebuie să poziționezi arcul altfel! Dacă îl poziționezi în jos, va fi greu ca săgeata ta să ajungă sus!

Prin urmare îndrăzneşte să vezi ținte la înălțime, îndrăzneşte să vrei mai mult, îndrăzneşte să vrei mai bine. Aşteptările tale vor fi primul indicator al reuşitei tale. Aş putea continua cu exemple, cu metafore cu exemple, însă te îndemn să meditezi 5 minute la acest lcuru! Astfel că acum îți pasez ție mingea, rămâne să te hotărăşti cât de sus vrei să o arunci, cât de departe vrei să ținteşti.

Reține: Doar având aşteptări mari, poți face lucruri mari!

Lectia-10

Motivație versus deficit de compentență

Lipsa de motivație şi metode manageriale de motivație!

Am hotărât abordarea acestei teme puțin diferit, în sensul că înainte de a discuta de metode cheie de motivare trebuie să identificăm corect dacă avem de-a face cu lipsă de motivație sau cu un deficit de competență profesională !

În acest articol vom stabili exact cum anume putem pune un diagnostic corect pe problema: deficit de competență sau lipsă de motivație. Totodată, în termeni de soluții voi prezenta care sunt acele metode prin care putem rezolva fiecare din cele două probleme. Subiectul este foarte important întrucât lipsa motivației sau deficitul de compentență sunt generatori imediați de neperformanță, lucru pe care probabil ni-l dorim cel mai puțin!

Este bine când dorim să motivăm angajații dar mai înainte de asta trebuie să aflăm dacă acestora le lipseşte întradevăr motivația!

Analizând cazul în care salariații obțin performanțe scăzute trebuie să avem în vedere dacă performanța scăzută este rezultatul unei competențe profesionale scăzute sau este cauzată de lipsa motivației. Astfel în cele două situații atitudinea adoptată de manager trebuie să fie total diferită.

Competența profesională scăzută se observă mai ales în cazul în care fiind pus în fața unor sarcini dificile, angajatul poate dovedi o **"insuficiență" a competenței** profesionale, ale cărei cauze pot fi**:**

- cunoştințe de specialitate reduse,
- lipsă de experiență,
- atitudine nepotrivită a angajatului (față de muncă, față de echipă, față de superiori),
- abilitate redusă în domeniul în care performanța nu a atins nivelul aşteptat.

Cum punem diagnosticul corect?

1. Pentru a se stabili că, într-o anumită situație concretă, este vorba despre competență profesională scăzută, trebuie să se ia în considerare felul în care a acționat salariatul în trecut

fată de sarcini asemănătoare. În cazul în care în perioadele trecute acesta a făcut față cu succes unor sarcini similare, înseamnă că este vorba de o lipsă de motivație.

2. De asemenea se va lua în considerare şi dificultatea sarcinii care a generat lipsa de performanță. Daca avem de-a face cu sarcini care nu presupun un "consum" sporit de cunoştințe şi deprinderi, lipsa oricărui progres în realizarea sarcinii dovedeşte lipsă de interes, deci lipsă de motivație.
3. Un alt punct care trebuie luat în seamă este observarea reacției salariatului în fața neîndeplinirii sarcinii. Dacă acesta manifestă dezinteres față de nerealizarea adecvată a sarcinii, este din nou un semn al lipsei de motivație.

Cum îmbunătățim competențele?

În situația în care se stabileşte în mod clar că nu lipsa de motivație a cauzat nivelul redus de performanță, se va stabili împreună cu salariatul un plan de îmbunătățire a competenței profesionale după cum urmează:

Lectia-10

- se va stabili ce curs de perfecționare trebuie să urmeze salariatul,
- se vor identifica procedurile de lucru care-i sunt neclare angajatului,
- se vor revizui aceste proceduri
- se va explica încă o dată cum trebuie urmată procedura de lucru pentru sarcina în care angajatul a dovedit competență profesională scăzută.

Indicatori fermi ai lipsei de motivație:

Odată ce am stabilit ca nu avem de-a face cu deficit de compentență profesională se trece la analiza motivației acestuia. Lipsa motivației unui salariat se poate recunoaşte prin faptul că acesta:

- nu cooperează atunci când este nevoie de un efort suplimentar,
- întârzie,
- pleacă mai devreme,
- îşi ia zile libere fără a da explicații satisfăcătoare,
- lungeşte cât se poate de mult pauzele pentru a rămâne cât mai puțin timp de lucru,
- nu se oferă niciodată să efectueze ore suplimentare,
- nu respectă termenele limită,
- nu-şi asumă răspunderea pentru lucrurile care merg prost şi
- nu urmează instrucțiunile care i se dau.

CE METODE MANAGERIALE DE STIMULARE A MOTIVAȚIEI AVEM LA ÎNDEMÂNĂ?

Mai jos vă voi prezenta patru metode de stimulare a motivației utile mai ales managerilor HR, dar utile şi acelor angajați care vor să-şi îmbunătățească motivația internă!

1. Comunicarea în procesul de motivare

Comunicarea în procesul de motivare a angajaților se va face în funcție de nevoile acestuia, de factorii care îl stimulează spre a lucra mai bine precum şi de ceea ce-l determină să dorească să obțină rezultate mai bune.

Momentele alese pentru a efectua comunicarea sunt:

- *înainte,* pentru a preîntâmpina lipsa performanței,
- în fiecare moment, *deci permanent* pentru a urmări realizarea performanței şi
- *după,* pentru a analiza împreună cu salariații ceea ce s-a realizat comparativ cu ceea ce s-a propus şi pentru a aduce la cunoştință recompensele şi sancțiunile stabilite.

Prin discuții individuale, fişe de stabilire a standardelor de performanță se realizează informarea salariaților cu privire la standardele de performanță stabilite şi împreună cu aceştia se hotărăsc recompensele, dar şi sancțiunile care vor fi aplicate în cazul nerealizării performanței, personalul având astfel posibilitatea de a înțelege consecințele acțiunilor lor.

Periodic, prin sistemul de monitorizare a performanțelor se va explica angajaților unde anume greşesc şi cum se pot îndrepta, oferindu-le soluții şi accentuând impactul nerealizării performanței asupra echipei de lucru. Mai înainte de toate este foarte important a nu se va trece cu vederea efectul unei munci bine făcute şi se vor încuraja salariații să-şi aprecieze singuri performanța pentru a găsi apoi împreună principalele modalități de a o îmbunătăți.

Analizând împreună cu salariații ceea ce s-a realizat comparativ cu ceea ce s-a propus se va conduce discuția astfel încât salariatului sa-i fie clar ce a făcut bine şi ce a greşit, recompensele şi sancțiunile care se impun fiind comunicate în timp util şi aplicate exact aşa cum s-a convenit inițial.

2. Managementul prin obiective

Managementul prin obiective este una dintre cele mai utilizate metode moderne de stimulare a motivației, pentru aplicarea căreia se va ține seama de următoarele măsuri:

- încadrarea obiectivelor compartimentului în obiectivele generale ale organizației;
- stabilirea obiectivelor fiecărui salariat;
- alinierea obiectivelor angajaților la obiectivele organizației
- consultarea angajaților la stabilirea obiectivelor, a modalităților prin care acestea vor fi atinse, precum şi cu privire la fixarea termenelor de lucru;

- stabilirea împreună cu salariații a libertății de acțiune pe care aceştia o vor avea, precum şi supervizarea necesară;
- decizia cu privire la modul de măsurare a performanțelor şi la tipul de recompense şi sancțiuni aplicate.
-

Managementul prin obiective conduce la rezultate foarte bune în procesul de stimulare a motivației dacă se îndeplinesc o serie de condiții cumulative:

- salariații cunosc obiectivele;
- obiectivele sunt realiste, posibil de atins şi precis descrise;
- termenele să fie posibil de atins şi corelate între ele;
- salariații sunt instruiți în ceea ce priveşte acest sistem de management;
- sistemul să fie în permanență monitorizat şi corectat când este cazul;
- corecțiile să fie cunoscute de salariați în cel mai scurt timp.

Avantajele acestei metode în planul motivării şi performanțelor salariaților sunt următoarele:

- performanța cerută este precis delimitată;
- fiecare salariat cunoaşte cu precizie ce anume se aşteaptă de la el în îndeplinirea unei sarcini;
- fiecare salariat ştie ce are de făcut pentru atingerea performantei cerute.
- fiecare salariat cunoaşte cum trebuie să acționeze, când trebuie să acționeze şi ce resurse are la dispoziție;
- recompensele şi sancțiunile sunt acordate în concordanță cu atingerea obiectivelor stabilite;
- măsurarea performanțelor şi acordarea recompenselor se face în funcție de gradul de realizare a obiectivelor indiLectia-10viduale.

3. Delegarea

O altă metodă de stimulare a motivației, eficientă şi uşor de aplicat, este delegarea. În aplicarea căreia se impun următoarele măsuri:

- stabilirea clară a sarcinilor ce pot fi delegate;
- stabilirea clară a persoanelor cărora le pot fi delegate sarcini şi ce fel de sarcini pot fi delegate acestor persoane;
- stabilirea, prin consultare cu salariatul, a standardelor de performanță, a rezultatelor aşteptate şi a perioadei delegării;
- acordarea unei depline libertăți de acțiune salariatului căruia îi este delegată o sarcină;
- atribuirea, odată cu sarcina, a autorității necesare salariatului pentru buna îndeplinire a acesteia.

Ca metodă de stimulare a motivației, delegarea va fi reuşită în momentul când se vor îndeplini cumulativ următoarele condiții:

- sarcina este atribuită pe o perioadă limitată de timp;
- atribuirea sarcinii are un caracter formal (să fie oficializată);
- salariatul căruia i s-a delegat o sarcină se bucură de încrederea superiorilor săi;
- sarcina delegată corespunde profilului persoanei căreia îi este atribuită.

Ca avantaje ale delegării asupra motivării şi performanțelor salariaților se poate nota că salariatul primeşte dovada încrederii în capacitățile sale şi performanța aşteptată este precis descrisă.

1. **Managementul participativ**

Realizarea unor motivații de mobilizare, de implicare, specifice întrepriderilor performante se află în legătură directă cu aplicarea unui management participativ.

Primele domenii în care salariații au participat la activitățile de organizare şi gestionare ale companiilor au fost: îmbunătățirea condițiilor de lucru, lărgirea sarcinilor la nivelul unor compartimente, conducerea prin obiective etc, în prezent fiind aplicate în țările dezvoltate o serie de metode participative care duc la îmbunătățirea folosirii resurselor umane şi creşterea gradului de motivare a angajaților:

Nota: Foarte important a se face distincție între motivare şi motivație. Acest articol a abordat problema numai din punct de vedere al motivației individului, acel mecanism intern care îl pune în mişcare!

Vedem aşadar că lucrurile nu sunt deloc simple. Uneori simțim că suntem în situații fără ieşire, însă acest sentiment este doar aparent, întrucât metode de a acționa conform unor principii manageriale eficiente există, nu ne rămâne decât să le punem în practică!

Lectia-11

CUM SA FORMEZI O ECHIPA DE LUCRU PERFORMANTA!

Atunci cand te-ai hotarat sa construiesti o echipa trebuie sa fi constient de etapele de dezvoltare ale unei echipe! Sarind una dintre trepte, mai tarziu se vor simti reperscusiunile! Trebuie sa intelegi ca aceste etape sunt normale si duc intr-o directie clară, anume, ECHIPA EFICIENTA!

De asemenea daca tu nu esti cel care formeaza o echipa, ci doar unul dintre membrii echipei, vei intelege mai usor ce se intampla in jurul tau, iar daca vrei sa faci ceva pentru eficientizarea echipei, poti

sustine trecerea cu succes in urmatoarea etapa!

De ce sunt importante echipele?

Echipa - un grup ai carui membri se influenteaza intre ei pentru indeplinirea unui obiectiv al unei organizatii.

De ce sunt importante echipele?

- sunt cele mai indicate **pentru a rezolva probleme complexe** care necesita opinii si cunostinte diferite

- reprezinta un excelent **mediu de invatare**

- sunt mult mai orientate spre obiective decat organizatia in ansamblul sau si isi stabilesc mult mai usor o viziune si un scop propriu

- **valorifica mai bine resursele fiecarui membru**

- **sunt mai flexibile** decat grupurile organizationale, pentru ca pot fi mult mai usor formate, dizolvate, reorganizate, redimensioante

- **cultiva loialitatea** si functioneaza pe principiul: “toti pentru unul si unul pentru toti”

- **favorizeaza delegarea** de responsabilitati pentru ca ofera garantia de a controla comportamentul membrilor sai, prin norme proprii.

FORMAREA ECHIPEI EFICIENTE

Inca din anul 1965 Bruce W. Tuckman a emis ipoteza ca grupurile trec prin mai multe etape de dezvoltare in perioada formarii, existentei si destramarii sale:

- **Formarea**
- **Furtuna**
- **Normarea**
- **Eficientizarea**

Revizuind studiile asupra ipotezei sale in 1977, Tuckman s-a hotarat sa adauge o a cincea etapa in dezvoltarea grupului, **Incheierea.**

ETAPA 1: Formarea (Echipa Imatura)

In etapa *Formarii* relatiile personale sunt caracterizate prin dependenta. Membrii se bazeaza pe siguranta, comportamente cunoscute si cauta indrumarea liderului. Membrii doresc sa fie acceptati de catre grup si au nevoie de certitudinea ca grupul este sigur. Strang impresii si date despre asemanarile si deosebirile dintre ei si formarea preferintelor pentru viitoarele subgrupe. Regulile legate de comportament par a fi mentinerea lucrurilor simple, evitarea controverselor. Se evita subiectele si

sentimentele serioase.

Majoritatea functiilor legate de sarcini se ocupa de orientare. Membrii incearca sa se orienteze asupra sarcinii si in functie de ceilalti membrii. Discutiile planeaza in jurul definirii domeniului sarcinii, a modului de abordare si a altor probleme similare.

Pentru a trece la etapa urmatoare fiecare membru trebuie sa renunte la confortul subiectelor nepericuloase si sa riste posibilitatea unui conflict. Membrii unei echipe aflate in aceasta etapa asteapta de la lider instructiuni, sprijin si o definire a sarcinilor. Fiecare individ cauta sa afle ceea ce se asteapta de la el; care sunt sarcinile sale; cum sa le indeplineasca; cum sunt standardele.

Intr-o asemnea echipa nivelul de productivitate este scazut si se asteapta de la lider o implicare intensa. Membrii unei astfel de echipe sunt entuziasti si optimisti dar manifesta teama fata de sarcini si in relatiile cu ceilalti membrii.

ETAPA 2: Furtuna (Exhipa Fractionata)

Urmatoarea etapa, pe care Tuckman o numeste *Furtuna*, este caracterizata de competitie si conflict in cadrul relatiilor personale si de organizare la nivelul functiilor legate de sarcini. Pe masura ce membrii grupului incearca sa se organizeze in vederea indeplinirii sarcinii, conflictul la nivelul relatiilor personale este inevitabil. Indivizii trebuie sa cedeze mai mult si sa isi modeleze sentimentele, ideile, atitudinile si credintele pentru a se potrivi organizarii grupului. Din cauza fricii de a se expune sau a fricii de slabiciune, esec, etc. creste dorinta de a structura sau clarifica, de a se implica in structura.

Desi conflictele pot sa nu apara la suprafata ca probleme, aceasta nu inseamna ca ele nu exista. Vor aparea intrebari legate de cine va fi responsabil si pentru ce, care sunt regulile, care este sistemul de recompensare, care sunt criteriile de evaluare. Aceasta reflecta conflictele legate de conducere, structura, putere si autoritate. Pot exista fluctuatii mari intre comportamentele membrilor cauzate de problemele care apar legate de competitie si ostilitate. Datorita disconfortului aparut in aceasta etapa, unii membrii pot pastra tacerea in timp ce altii vor incerca sa domine.

Daca o echipa se comporta bine in prima etapa va trece in etapa urmatoare care este una a nemultumirii. Aceasta se caracterizeaza prin dificultati de comunicare si prin dispute in ceea ce priveste conducerea si influenta in cadrul echipei. Adesea rezolvarea problemelor si luarea deciziilor starnesc dispute. Indivizii se pot simti nesiguri in rolul lor, de raporturile dintre membri si de sarcinile fiecaruia. Deseori moralul grupului scade pe masura ce indivizii resimt un gol intre ceea ce asteptau la inceput si situatia reala.

Pentru a putea trece la etapa urmatoare, membrii grupului trebuie sa treaca de la mentalitatea care cere “teste si dovezi” la mentalitatea de a rezolva problema. Cel mai important lucru in a ajuta grupul sa treaca la etapa urmatoare poate fi capacitatea de a asculta.

ETAPA 3: Normarea (Echipa Unita)

In etapa *Normarii* a lui Tuckman relatiile interpersonale sunt caracterizate de coeziune. Membrii grupului sunt implicati in recunoasterea activa a contributiilor tuturor, construirea si intretinerea comunitatii si rezolvarea problemelor de grup. Membrii doresc sa isi schimbe ideile preconcepute bazandu-se pe aspectele prezentate de ceilalti si isi pun intrebari unii altora, in mod activ. Conducerea grupului este impartita si dispar grupuletele. Cand membrii incep sa se cunoasca – si sa se identifice cu ceilalti – nivelul increderii in cadrul relatiilor interpersonale contribuie la dezvoltarea coeziunii grupului.

In aceasta etapa (presupunand ca grupul ajunge pana aici) oamenii incep sa simta ca fac parte dintr-un grup si au sentimentul catarsis-ului rezultat din rezolvarea problemelor interpersonale.

Cea mai importanta functie la nivelul sarcinii este fluxul informational intre membrii grupului; acestia impartasesc sentimente si idei, solicita si dau feedback si cerceteaza actiuni legate de sarcina trasata. Creativitatea atinge cote inalte. Daca este atins acest stadiu de flux informational si coeziune, interactiunile intre membrii grupului sunt caracterizate de sinceritate si de circulatia informatiilor atat la nivel personal cat si la nivelul sarcinilor. Membrii sunt multumiti ca fac parte dintr-un grup eficient.

Pericolul cel mai mare in aceasta etapa este ca membrii pot incepe sa se teama de destramarea inevitabila a grupului in viitor, atunci se pot opune schimbarii de orice fel.

Daca echipa trece cu bine prin problemele si conflictele etapei a doua, va promova in a treia etapa unde exista un schimb liber de sentimente, date, idei si valori. Membrii echipei incep sa-si asume o identitate comuna lucrand pentru atingerea acelorasi obiective si astfel competenta lor si imaginea de sine se imbunatatesc.

Pentru echipele care isi evalueaza activitatea in functie de indeplinirea sarcinilor, aceasta etapa prezinta pericole potentiale. Etapa este resimtita ca fiind confortabila si pot aparea norme care sa descurajeze individul sa “clatine barca”. Avand inca vie amintirea conflictelor din etapa a doua indivizii pot simti retineri in a pune intrebari critice legate de aspecte ale activitatii echipei, obiectivele acesteia, organizarea, metodele de a-si intari relatiile externe.

ETAPA 4 – Eficientizarea (Etapa Functionala)

Nu toate grupurile ajung in aceasta etapa. Daca membrii grupului pot sa treaca cu succes in etapa a patra, calitatea, cuprinderea si profunzimea relatiilor personale produc o interdependenta adevarata. In aceasta etapa se poate lucra usor individual, in subgrupe sau cu intreg grupul. Rolurile si autoritatea se ajusteaza in mod dinamic potrivit nevoilor in schimbare a grupului si ale indivizilor. Etapa a patra este marcata de interdependenta la nivelul relatiilor personale si rezolvarea problemelor la nivelul sarcinilor.

De acum grupul ar trebui sa fie foarte productiv.

Membrii au devenit siguri de sine si grupul nu mai are nevoie de aprobare. Membrii se concentreaza atat asupra sarcinilor cat si a relatiilor personale. Grupul este unit, identitatea sa este completa, moralul ridicat, la fel si nivelul loialitatii. Functiile legate de sarcina devin rezolvarea problemelor, gasirea solutiilor optime si dezvoltarea optima a grupului. Exista sprijinul necesar rezolvarii problemelor si se pune accentul pe realizari. Scopul global este productivitatea prin rezolvarea problemelor si prin munca.

Daca echipa urmeaza sa devina eficienta, trebuie sa treaca dincolo de starea de confort, la aceasta etapa a patra, unde membrii se bucura ca fac parte dintr-o etapa castigatoare, se bucura de incredere in capacitatea lor de a atinge obiective, isi sprijina reciproc eforturile si ajung sa recunoasca faptul ca aceasta interdependenta este esentiala.

In aceasta etapa echipa petrece mult timp pentru a-si evalua sistematic obiectivele, organizarea, metodele si relatiile externe. Indivizii isi ofera reciproc feedback-uri constructive si echipa cauta sa primeasca feedback-uri de la alte echipe. In comparatie cu etapa a doua, aceasta etapa este plina de resurse, energia echipei este orientata spre realizarea obiectivelor si nu este irosita pe opunerea de rezistenta si insatisfactie.

Pentru a dezvolta **increderea** in interiorul echipelor, managerul trebuie sa respecte cateva *reguli de baza*:

- sa comunice des cu membrii echipei
- sa manifeste respect pentru membrii echipei
- sa fie corecti fata de echipa
- sa fie consecventi in actiunile lor
- sa demonstreze competenta
-

In plus Managerul in această etapă, are cateva atributii esentiale care tin seama de o serie de competente si anume:

l Competenta de a efectua **transformarea** subordonatilor profesionisti in profesionisti implicati in administrarea afacerilor organizatiei

l Competenta de **a-si perfectiona propriul** stil de conducere Competenta de a **identifica problemele** si variabilele cheie si de a gestiona organizatia in situatii complexe

l Competenta de a **administra** organizatia in situatii conflictuale interne si de a gira implementarea de noi tehnologii

l Competenta de a **mobiliza** personalul pentru aplicarea schimbarilor structurale si functionale si de a intelege natura si amplitudinea rezistentei pe care acesta o poate opune

l Competenta de a **gestiona** probleme de personal intr-un mod etic

ETAPA 5: Incheierea

Etapa finala descrisa de Tuckman, *Incheierea*, implica incetarea comportamentelor legate de sarcini si renuntarea la implicarea in relatii. O inchidere planificata cuprinde de obicei recunoasterea participarii si a realizarii si ocazia ca membrii sa isi ia la revedere personal. Incheierea unui grup poate avea ca efect o criza minora. Aceasta actiune este o miscare regresiva de a renunta la control, la a face parte din grup. Cele mai eficiente interventii in aceasta etapa sunt cele care faciliteaza terminarea sarcinii si procesul de renuntare la implicare.

CONCLUZII

1. **Nu poti transforma un grup doar spunand abracadraba, trebuie sa realizezezi trecerea prin fiecare etapa**
2. **O echip nu poate fi eficenta daca nu a trecut si prin etapa furtunii, in care fiecare si-a spus oful, sau si-a exprimat antipatiile sau simpatiile**
3. **O ochipa nu poate fi eficenta daca normele stabilite in etapa a treia sunt abigue, neintelese sau neacceptate de toti membrii grupui!**
4. **Acceptarea normelor este un punct cheie, pentru ca degeaba sunt reguli daca ele nu sunt insotite de sentimentul de acceptare al membrilor acesteia! (Aici intervine rezistenta la schimbare, iar manegerul echipei, impreuna cu cei care sustin aceasta cauza au foarte mult de lucru)**
5. **Atentie, acest proces al formari echipelor, poate sa apara nu doar inintial, ci in diferite etape ale dezvoltarii companiei, mai ales atunci cand au loc schimbari majore!**
6. **Se poate! Se poate construi o echipa eficienta! Echipa eficienta este atuul companiilor care au succes sau care doresc sa aiba succes!**

In loc de incheiere, metaforic vorbind, acest proces al formarii echipelor este acele in care trebuie sa trasformi VEDETELE ECHIPEI, intr-o ECHIPA VEDETA!

Lectia-12

Află dacă eşti un Leader sau un Manager

LEADERSHIP vs MANAGEMENT

In acest articol te vei regasi. Vei simti daca faci parte din vreuna din cele trei categorii si anume:

- leader autentic

- manager autentic

- echilibrul dintre manager si leader (o raritate)

O sa va rog sa cititi cu atentie cele trei variante. Cu siguranta va veti regasi intr-una dintre cele trei categorii, in mai mare masura. La sfarsitul acestor trei categorii veti gasi cateva **sfaturi practice**

pentru imbunatatirea eficientei dumneavoastra, indiferent de categoria in care v-ati regasit. De asemenea in finalul articolului, va puteti clarifica asupra **distinctiei dintre manager si leader**. In masura in care doriti sa verificati categoria in care v-ati regasit **va invitam sa va faceti online** testul pe http://www.traininguri.ro. Acolo veti gasi un test care va va conduce spre unul dintre cele trei rezultate!

1. Daca sunteti un LEADER autentic atunci:

Oamenii va respecta pentru ideile dumneavoastra, mai ales pentru ca ii puteti convinge relativ usor. Aveti ceva special care aduna oamenii in jurul dumneavoastra. In grupul dumneavoastra de prieteni luati initiativa de cele mai multe ori. A lua initiativa vi se pare un lucru normal care conduce la succes. Adeseori monotonia va enerveaza si doriti ceva nou, doriti sa experimentati. Pentru dumneavoastra viata este o continua provocare!

Oamenii va uita cu greu pentru ca aveti o personalitate puternica ce-si pune amprenta prin locurile unde pasiti! Mult succes in continuare!

++++++++++

2. Daca sunteti un adevarat MANAGER atunci!

Sunteti o persoana foarte echilibrata care analizeaza si gaseste intotdeauna metoda potrivita. Poate uneori nu ati avut dumneavoastra cea mai buna idee insa cu sigurata ati fost cel mai bun atunci cand a venit vorba a gasi cea mai potrivita cale de a aplica ideea respectiva. Dumneavoastra stiti ca un detaliu conteaza, acesta putand duce la un esec sau la succes.

Nu tineti neaparat sa luati initiativa si va plac mai degraba acei oameni numiti specialisti. Nu va sunt prea placuti oamenii care stiu sa faca de toate, in viziunea dumneavoastra acestia nu stiu mai nimic. Aveti si dreptate! Doriti sa faceti lucrurile mai bine decat le-ati facut in trecut.

Sunteti stimat pentru parerile dumneavoasta obiective si clare in acelasi timp. De asemnea si argumentarea dumneavoasta logica ii va pune pe ceilalti in dificultate. Nu v-ar strica insa ceva mai multa incredere in fortele dumneavoasta. Cu putin efort veti face parte din acei oameni care sunt foarte bine platiti pentru munca lor, daca nu cumva chiar sunteti in aceasta categorie. Aveti valoare de manager! Mult succes!

++++++++++

3. Daca sunteti ECHILIBRUL DINTRE MANAGER SI LEADER atunci:

SUNTETI O RARITATE!

Sunteti ceea ce se cauta in Romania in acest moment, anume manager cu abilitati de leader.
Acest lucru insemna ca sunteti genul de persoana care cantareste atent inainte de a lua o decizie.
Totodata sunteti capabil sa luati initiativa grupului pentru a putea duce lucrurile la bun sfarsit.

Sunteti interesat atat de cantitate cat si de calitate. Trebuie sa recunoastem ca dati foarte mare importanta succesului personal, insa ati prefera sa nu faceti niciun rau nimanui prin succesul dumneavoastra. Puneti de asemnea pret pe prietenii si dati dovada de flexibilitate atunci cand e nevoie, avand taria sa spuneti ca o idee este buna, chiar daca nu va apartine.

++++++++++

Sfaturi indiferent de categoria in care v-ati regasit **Ce sa faceti pentru a dobandi eficienta?**

* stabiliti si comunicati obiectivele
* fiti pretentios in ceea ce priveste calitatea
* creati cadrul necesar pentru o activitate eficienta
* formati echipa in adevaratul sens
* delegati sarcinile de rutina
* comunicati clar, incurajand feedback-ul
* dinamizati grupurile, stabilind obiective indraznete, dar realiste
* adoptati un stil democratic de conducere
* luati decizii corecte si la timp
* conduceti eficient discutiile
* utilizati cu pricepere sedintele
* sprijiniti membrii echipei

CARE ESTE DIFERENTA INTRE LEADER SI MANAGER?

Managerul - persoana care aplica functiile managementului, in acord cu sarcinile, competentele si responsabilitatile atribuite functiei pe care o exercita.

Diferenta primordiala manager - lider: daca managerul detine in mod evident capacitatea de influenta, atunci el poate fi numit conducator sau lider. Daca predomina latura formala a puterii, el va fi numit sef, director, dar nu lider.

Managementul este inteles ca o actiune numai de sus in jos, se refera numai la subordonati si are ca suport functiile managementului, leadership-ul (latura informala a puterii) se poate exercita in afara granitelor si responsabilitatilor ierarhice si vizeaza toate tipurile de relatii: cu colaboratorii, cu colegii, cu managerii, cu beneficiarii etc.

Lectia-13

Primul pas in leadership! Povestea lui Mihai

Acest cuvant - leadership - are o magie pe care cu totii incercam sa o intelegem. S-au nascut fel si fel de teorii pe marginea lui. Sunt oameni care si-au facut un scop din a fi leaderi si sunt oameni care simt nevoia sa fie condusi de un leader.

Aceasta poveste va fi despre un tip cunoscut mie, in cazul de fata o sa-l numesc Mihai. **Sa va povestesc cum ar vrea Mihai sa fie!** El vrea ca toata lumea sa il asculte cand vorbeste, conducand o organizatie vrea sa fie ascultat, el vrea ca oamenii sa-l urmeze. Mai mult de atat el si-ar dori de la

echipa sa performanta, si-ar dori rezultate, si-ar dori ca oamenii pe care-i conduce sa-i fie fideli. El vrea de asemenea sa fie placut, inteles si respectat! Isi doreste sa faca lucruri mari apucand chiar drumuri care nu au mai fost incercate de nimeni.

Cam astea ar vrea el in ceea ce priveste echipa sa si realizarile sale, **insa el mai vrea** ceva si anume recunoastere publica fata de terti. El spera ca cei din jur, atunci cand se vorbeste de Mihai sa se stie de care Mihai este vorba. El doreste sa fie vizibil in mediul public, iar parerile sa-i fie luate in seama!

Dupa cum observati Mihai vrea multe de la viata, probabil si multi dintre noi vrem aceleasi lucruri. Printre randurile de mai sus observam ca se desprinde o idee generala, anume ca **vrea sa fie lider!**

Credeti ca a reusit? El conduce organizatia de mai bine de doi, ani, iar toate actiunile sale se indrepta catre indeplinirea obiectivelor de mai sus! Este un comportament pe care l-am studiat, l-am laudat, l-am criticat si l-am contemplat in aceasta perioada! **Acum el se afla in mijlocul unui esec.** Dupa cum vedeti nu am spus ca se afla nici la sfarsit nici la inceputul unui esec. Se afla la mijloc pentru ca nu poate sa iasa din el. Mai mult de atat nu prea este constient de situatia in care se afla.

Mihai e un tip simpatic, placut de oameni iar pentru el este inexplicabil sa aiba vreo problema, intrucat intotdeauna a dat atentie oamenilor, i-a tratat cu respect, i-a ajutat si i-a indrumat ori de cate ori a fost nevoie. **Cu toate acestea lipseste ceva!** Acest ceva care lipseste eu l-as pune la temelia Leadershipului!

Mihai vrea sa-i conduca pe ceilalti, iar ceilalti au acceptat acest lucru, insa de la o vreme oamenii accepta acest lucru mai mult ca o formalitate, parca nu mai exista acel devotament de alta data! In conducerea oamenilor nu are ce i se reprosa mare lucru, pentru ca el s-a indreptat intotdeauna spre atingerea obiectivelor organizatiei.

Inainte de a-i conduce pe ceilalti trebuie sa fii capabil sa te conduci pe tine!

Acesta este lucrul care-i lipseste lui Mihai. Acest a te conduce pe tine il consider a fi primul principiu al Leadershipului**! Inainte de a avea o „relatie cu ceilalti trebuie sa incepi prin a avea o relatie cu tine”!** Mihai, in cazul de fata nu prea stie sa se conduca pe sine! Probabil va veti intreba, „*cum adica nu stie sa se conduca pe sine?”.*

A te conduce pe tine insemna a sti sa-si stabilesti ferm obiectivele personale, insemna a avea o viziune, insemna a avea consecventa si fundamentare in actiunile tale! A te conduce pe tine insemna a fi capabil sa-ti organizezi timpul tau, insemna a prioritiza si inseamna a lua decizii ferme in ceea ce te priveste!

O maxima spunea: oamenii se dau din fata celor care stiu incotro se indreapta! Aceasta maxima este una plina de adevar si substanta. Acest lucru insemna ca el stie unde vrea sa ajunga avand obiective clar fixate si transparente! Eu as mai adauga ceva la maxima de mai sus si anume as face-o sa sune in felul urmator: **oamenii se dau din fata celui care stie incotro se indreapta si il urmeaza apoi pe acesta!**

Revenind insa la Mihai, care de altfel este un tip carismatic, plin de umor dar ferm atunci cand este nevoie. **Echipa lui nu reuseste sa vada in el un exemplu sau un mentor**. Ei nu reusesc sa vada acest lucru, mai ales prin prisma faptului ca **nu pare un om „tare" in raport cu el insusi.** Faptul ca nu pare un om puternic, ii face pe oameni sa faca un pas inapoi. A fost destul de greu sa aflu ca intr-adevar ei chiar aceasta problema o aveau!

Unii dintre ei numeau acest lucru: **lipsa de conduita, altii lipsa de time management, altii il numeau „cu capul in nori", iar altii il numeau un tip slab!** Dupa cum observam nu avem de-a face cu referiri ce fac legatura intre Mihai si terti, ci intre Mihai si Mihai! **A aparut astfel un recul al echipei care nu mai merge cu toata increderea dupa Mihai!** Ei nu-i contesta nici autoritatea, nici principiile, nici faptul ca nu ar actiunea in interesul organizatiei, numai ca nu-l mai urmeaza cu acea tarie, fermitate si implicare emotionala cu care ar trebui urmat un lider!

In concluzie, daca ai hotarat sa o iei pe drumul leadershipului fa-si putin timp si stai de vorba cu tine. Eventual da-ti o intalnire cand ai mai mult timp liber si ai o discutie onesta cu tine! Raspunde-ti inainte de toate la intrebarea: Sunt capabil sa ma conduc pe mine? Pare un lucru simplu acest a te conduce pe tine, insa este un lucru peste care nu merita sa treci superficial! **A te conduce pe tine insemna a fi in stare sa-ti controlezi si sa-ti directionezi emotiile, insemna a fi capabil sa-ti stabilesti obiective clare si masurabile, insemna a sti sa-ti organizezi o zi de lucru, insemna a sti sa faci diferenta intre urgent si mai putin urgent, intre important si mai putin important, sa fi consecvent in primul rand cu tine si sa termini lucrurile pe care le-ai inceput. Acest lucru il veti intalni uneori sub denumirea de caracter, tarie sau fermitate!**

Retine:

1. Inainte de a-i conduce pe ceilalti trebuie sa te poti conduce pe tine!
2. **Oamenii se dau din fata celui care stie incotro se indreapta si il urmeaza apoi pe acesta!**

Lectia-14

Puterea Feedback – ului

Ce este feedback-ul?

Feedback-ul este un instrument folosit permanent, indiferent de domeniu, atât în viața personală cât şi în viața profesională. Vom învăța împreună cum trebuie folosit feedback -ul pentru a avea rezultate şi cum nu trebuie folosit, astfel încât să nu se transforme într-un bumerang ce se poate întoarce împotriva noastră.

Pentru clarificarea termenului vă prezint definiția ce figurează în dicționarul Explicativ al Limbii romane : **FEEDBACK** : Retroacțiune care se manifestă la nivelul a diferite sisteme (biologice, tehnice etc.) în scopul menținerii stabilității şi echilibrului lor față de influențe exterioare; retroacțiune inversă, conexiune inversă, cauzalitate inelară, lanț cauzal închis.

După cum vedem, feedback-ul este o reacție cu scopul menținerii echilibrului!

De cele mai multe ori spunem că dăm Feedback atunci când ne expunem parerea despre un anumit lucru. Până aici nimic mai adevărat . Când cineva îşi expune părerea, spunându-ne dacă am făcut bine sau nu am făcut bine, nu mai este feedback. Iată un exemplu:

ÎNTREBARE: Ce părere ai despre acest tricou?

RĂSPUNS GREŞIT: Cred că ai făcut o alegere bună!

Aparent avem de-a face cu feedback, în care interlocutorul nostru ne spune părerea despre tricou! De fapt el nu ne spune părerea despre tricou ci despre alegerea celui care l-a cumparat!

Să mai luam două alte exemple:

Lectia-14

ÎNTREBARE: Cum Lectia-14ți s-a părut acest curs!

R1: Cred că putea fi făcut mai bine!

R2: Este un curs care se adresează avansaților!

R3: O să-l recomand şi altor persoane!

R4: Mi se pare ca trainerul a facut o treabă excelentă!

Niciunul din cele patru răspunsuri de mai sus nu poate fi considerat feedback! În următoarele rânduri o să vă explic şi de ce!

Pentru a înțelege ce nu este feedback-ul, să ne gândim o clipa care este scopul feedback-ului. Feedback-ul are drept scop menținerea unui anumit echilibru, un răspuns la o anumită cauză, el nu trebuie să fie o reacție la ceea ce a declanşat cauza ci doar la efect! Feedback însemnă a oferi celorlalți un răspuns eficient pentru a le comunica exact ceea ce ne deranjează, în ce mod ne afectează, sau ce dorim să facă ceilalți. Trebuie să facem acest lucru fără a leza cealaltă persoană, a minimaliza apărarea, ci, a-i face pe ceilalți să înțeleagă că doar comportamentul mă deranjează sau îmi place, nu persoana.

Feedback-ul trebuie să fie o reacție la un comportament, mai exact, ceea ce ai simțit TU în momentul în care ai interacționat cu fenomenul!

Probabil în acest moment lucrurile nu vă sunt tocmai neclare, vă întrebați oare: Până la urmă ce este acest feedback? sau Ce nu este feedback-ul? Începem cu cea de-a doua întrebare:

Ce nu este feedback-ul?

1.**Feedback-ul nu este un sfat!** Aceasta este cea mai mare greşeală care se face. Mulţi dintre noi credem că dăm feedback atunci când dăm sfaturi! Ce-i drept, ne place să dăm sfaturi. Foarte Frumos! Însă trebuie să înțelegem că acest lucru nu reprezintă un feedback, întrucât nu reprezintă o reacție, fiind o teoretizare pe marginea unei situații, şi nici nu atinge scopul feedback-ului anume reglarea şi echilibrul sistemului. Iată un exemplu:

ÎNTREBARE: Ce păere ai despre această carte?

RĂSPUNS GREŞIT: Cred că ar trebui să o scrii din nou!

Feedback: Mi s-a părut o carte incompletă, nu am reuşit să o înțeleg!

ÎNTREARE: Cum ți se pare această maşină?

RĂSPUNS GREŞIT: Cred că ar trebui să mai încerci şi alte variante!

Feedback: Raportul preț calitate nu mi se pare ca fiind unul bun. Nu mi se pare aşa frumoasă!

Sau

ÎNTREBARE: Cum ți se pare acest demers?

RĂSPUNS GREŞIT: Eu în locul tău nu aş fi făcut aşa ceva! Aş fi început mai degrabă cu ….

Feedback: Acest demers nu mi se pare interesant!

Toate răspunsurile de mai sus nu intră în sfera feedback-ului, Ele sunt sfaturi şi nimic mai mult! Putem afirma că indirect ne-am spus părerea, însă feedback-ul nu însemnă a ne spune indirect părerea despre ceva, ci trebuie să descriem ce am simțit noi despre lucrul respectiv sau despre acțiunea respectivă. Acesta este primul păcat al feedback-ului, anume să dăm sfaturi. Există o vorba mai veche: Nu da sfaturi cui nu-ți cere! Trebuie să ai capacitatea să descrii ce părere ai despre acel lucru, ce simți în legatură cu acel lucru şi nu ce ar trebui să facă persoana respectivă. Dacă persoana respectivă va cere un sfat sau va întreaba cum ați fi procedat dumneavoastră, atunci ii puteți spune acest lucru. Pentru un individ, nimic nu este mai neplăut, decât să primească un sfat atunci când el ar fi vrut sa primească feedback!

2.**Feedback-ul nu este sondare psihologică.** Aceasta e o altă greşeală, când facem pe experții, nefiind nici momentul şi nici cazul! De cele mai multe ori vom cădea în păcatul psihologului amator, acela care vede dincoLectia-14lo de lucruri. Să nu uitam că interlocutorul nu ne-a cerut să-i descifram intențiile sau motivația, ci vrea de la noi doar un feedback. Iată câteva exemple:

ÎNTREBARE: Ce părere ai despre acest tablou?

RĂSPUNS GREŞIT: Probabil autorul lui este destul de tânăr!

Feedback: Îmi place acest tablou, mă binedispune!

Sau

ÎNTREBARE: Cum ți se pare acest raport de evaluare?

RĂSPUNS GREŞIT: cred că ți-ai dat toata silința să iasă o treaba bună!

Feedback: Mi se pare un raport complet şi obiectiv!

Ce-i drept, va fi greu să rezistam acestor tentații, de a căuta în spatele fenomenului, însă feedback însemnă a avea o reacție în legătură cu un fenomenul respectiv. După cum veți observa în relațiile de mai sus, în răspuns nu putem observa care este legătura directă dintre cel care dă răspunsul şi asupra cărui lucru trebuie să se pronunțe el. Gândiți-vă doar o clipă, cel care v-a întrebat ceva, v-a întrebat despre intenția lui, despre ce l-a determinat pe el sa facă un anumit lucru. Revedeți întrebările şi o să observați cum stau lucrurile.

3.**Feedback-ul nu este nici critică nici laudă!** Dacă vrei să critici pe cineva poți să faci liniştit acest lucru, însă nu te consola cu gândul că i-ai dat doar un feedback. Critica şi lauda sunt două

fenomene foarte des întâlnite însă nu trebuie confundate cu feedback-ul. Să luam câteva exemple:

Să presupunem că cineva trebuia să predea un raport acum două zile

RĂSPUNS GREŞIT: trebuia să-mi aduci raportul tău acum două zile!

Feedback: Aşteptam raportul tău acum două zile.

Sau când cineva vorbeşte pe un ton ridicat:

RĂSPUNS GREŞIT: Eşti un nesimțit, nu te interesează ce spun şi ceilalți!

Feedback: atunci când vorbeşti pe un ton ridicat nu reuşesc să mai înțeleg nimic.

Îți poți da seama foarte uşor că nu vei obține efectul scontat prin Răspunsurile de mai sus, ba din contră lucrurile se pot agrava!

De unde vinde puterea feedback-ului?

Puterea feedback-ului vine din faptul că el poate redresa, menține o stare bună sau schimba un comportament. Feedback-ul îi permite celuilalt să primească un răspuns vizavi de acțiunea lui. Feedback-ul este constructiv când face referire numai la acțiunea în sine şi nimic altceva. Dacă într-adevar vrei ca o persoana să ştie ce părere ai în legătură cu un anumit lucru, descrie acea stare pe care ai avut-o în momentul în care ai ineracționat cu lucrul respectiv!

De exemplu reclamele sunt făcute pe principiul feedback-ului. Acestea sunt o acțiune care vor să declanşeze în tine o pofta, o senzație un sentiment. Feedback-ul rostit ar trebui să fie: Aş mânca ciocolată când vad această reclamă! sau M-a făcut curios aceasta reclamă! sau Nu am reuşit să înțeleg această reclamă! Toate aceste afirmații descriu o reacție a ta în momentul când ai interacționat cu fenomenul respectiv. De exemplu dacă-i spui producătorului reclamei că ți se pare o reclamă bună, acesta va fi încântat, însă el nu a primit un feedback, el trebui să afle ce ai simțit tu când ai văzut acea reclamă. Cu alte cuvinte **Feedback-ul trebuie să fie descriptiv nu evaluativ**!

Efectul de bumerang al feedbackului? A da un sfat, a face o sondare sau a critica un comportament nu este eficient. Acest lucru poate deveni eficient în cazuri foarte rare, însa ele nu permit individul să afle care este părerea ta despre un anumit lucru. Cu alte cuvinte, dacă te trezeşti că o să critici atunci

când ți s-a cerut doar un feedback, e foarte uşor ca celălalt să se aşeze pe poziție conflictuală. Să nu fii mirat atunci, că tu doar i-ai spus adevărul, pentru că nu i-ai spus adevărul!

Finețea feedback-ului stă în a face diferența dintre persoană şi acțiune. Paradoxal, confuzia se face foarte des, cu toate ca sunt două lucruri total diferite. Prin urmare Feedback-ul trebuie să fie răspuns la un comportament nu la persoana care are comportamentul respectiv, trebuie să fie raportat la obiectul discuției (masa, casa

maşina, sucul, etc) nu la posesorul sau viitorul posesor al acestuia. Adică, dacă nu îți place maşina cuiva, Feedback nu însemnă că posesorul ei nu are gusturi bune, ci doar că nu este pe gustul tău!

Un feedback dat, niciodată nu va putea fi contracarat, pentru ca nimeni nu poate să-ți spună că ți-a plăcut atunci când nu ți-a plăcut, numeni nu poate să-şi spună că tu eşti trist atunci când te-a făcut fericit. Cu alte cuvinte, atunci când descrii o stare a ta (de supărare, de regret, de aştepatare, de încântare, de enervare, etc) partenerul tău de discuțe va avea o viziune exactă asupra a ceea ce simți. Odată ce a primit acest răspuns este decizia lui ce face mai departe. Puteți hotărî chiar împreună ce ar fi de făcut, însă fenomenul numit Feedback se încheie aici, odată cu descrierea reacției tale, cu descrierea stării tale!

Foarte important de menționat în finalul acestui articol este că **atunci când primeşti un feedback, spune doar Mulțumesc. Nu trebuie nici să te cerți, nici să contrazici, nici să dai feedback la feedback!**

Lectia-15

Foloseşte cele 7 surse Externe ale puterii!

Self Branding într-o organizație (partea a II –a)

Într-o lectie anterioara am abordat sursele interne ale puterii într-o organizație. Aceste surse alternative identificate de mine ca fiind esențiale sunt: Respectul, Expertul din Tine, Aplombul de care dai dovadă, Viziunea pe care o ai, IQ şi EQ, Voința, Sinceritatea, Coerența şi Aprecierea!

În continuare, această expunere va fi o completare a acestor surse ale puterii, pentru a dobândi succesul, pentru a fi mai bun, sau pentru a-ți câştiga buna reputație într-o organizație!

1. **Putere = Accesul la un grup Puternic!** O vorbă adânc înrădăcinată în funcție de care fiecare din noi judecăm este: *Spune-mi ce prieteni ai ca să-şi spun cine eşti!* Astfel alege-ți prietenii sau oamenii in jurul cărora te desfăşori cu o atenție sporită! Automat, când stai lângă cineva

catalogat drept slab, se va realiza un transfer de imagine, vei fi prin urmare catalogat ca un om slab! În schimb dacă oamenii te vor vedea împreună cu oameni puternici, cu oameni ce au o bună reputație, chiar şi atunci când nu faci nimic, vei avea de câştigat pentru că în mintea celorlalți se va declanşa o imagine despre tine asociată oamenilor lângă care stai!

1. **Putere = Controlul Informațiilor!** Această sursă a puterii este bine cunoscută de fiecare dintre noi! Se ştie în mod clar că a deține informații mai multe decât cei din jurul tău te va face un om mai puternic! Te vei poziționa astfel mai bine in orice situație, oamenii te vor căuta pentru sfaturi, vei avea o putere mai mare de anticipare, vei avea o viziune mai clară a costurilor şi a beneficiilor atunci când trebuie să iei o decizie! Poți obține informații din următoarele surse: cărți şi reviste de specialitate, internet (folosit cu grijă), TV, presă, studii, cercetări dar mai ales accesul la oameni care au acces la informații! Cunoscând informații mai multe şi devenind un gestionar al acestor informații cu siguranță vei fi un om căutat!

1. **Putere = Ai soluții!** Toți oamenii au probleme, însă nu toți au şi soluții! Mai puternici sunt aceia care au soluții atât pentru ei cât şi pentru ceilalți! Înainte de toate trebuie să ai capacitatea de a identifica soluția potrivită la o anumită problemă! Apoi este vital să poți oferi un minim suport pentru implementarea soluției! Acest lucru înseamnă să ai un cerc de relații şi de oameni cu experiență (în afară de experiența ta)! Trebuie să cunoşti oameni care-ți răspund prompt, fie că este vorba de un produs sau un serviciu, poate să fie vorba de un tipar urgent, de un serviciu de training, de consultanță în afaceri, de un psiholog sau de un loc de relaxare! Prin urmare încetează să mai fii omul problemă ci să fii omul soluție! Cu siguranță vei fii căutat atât timp cât eşti omul care le poți rezolva problemele sau ai un prieten care poate face acest lucru!

1. **Putere = Ajutor** ! Acest punct se leagă de anteriorul! Odată ce ai ajutat pe cineva, apare un sentiment de îndatorare, în sensul că bunul simț din fiecare îl va îndemna să caute o variantă să se recompenseze! Ajută oamenii de câte ori ai ocazia! Este drept că nu toți se vor sinchisi să-ți întoarcă serviciul insă majoritatea dintre ei vor face acest lucru, atunci când le vei cere şi tu ajutorul! Acest ajutor trebuie acordat cu eleganță şi respect față de cel care are nevoie! Nu încerca să-i transmiți un sentiment de îndatorare foarte agresiv, nici nu-l privi de sus! Priveşte-l de la egal la egal şi nu-l suprataxa doar pentru că este la Strâmtoare! Acest lucru va fi apreciat mai ales de oamenii deosebiți pe care după cum spuneam mai sus trebuie să-i cunoşti şi să-i ai lângă tine!

1. **Putere = Controlul resurselor!** Este drept că această sursă de putere nu este tocmai uşor de obținut, nu este însă imposibilă! Astfel, banii pe care-i ai, echipamentele de care dispui sau serviciile pe care le poți oferi, cu siguranță te vor face un om puternic! Aceste lucruri depind de tine, de viziunea pe care ai, de lucrurile pe care ştii să le faci şi de surse ale puterii pe care le-ai aplicat, atât externe cât şi interne! Tot în această categorie întră şi puterea de a da o recompensă sau a da o penalizare!

1. **Putere = Oameni care te sprijină!** Eşti un om care este sprijinit de ceilalți? Aceşti ceilalți sunt chiar familia ta, sunt prietenii tăi, sunt colegii de serviciu sau partenerii de afaceri! Sunt oameni care îți oferă suportul lor necondiționat, mai ales atunci când ai nevoie. Daca răspunsul este NU,

cu siguranță trebuie să încerci să lucrezi la acest aspect! Aceşti oameni te pot sprijini moral sau material sau pur şi simplu îți împărtăşesc idealurile! Dacă eşti urmat şi eşti sprijinit iar ceilalți se regăsesc în idealurile şi ideile tale, eşti un om puternic! Nu-i un lucru uşor, vestea bună este că ține doar de tine, de abilitățile tale de comunicare, de „aura" pe care tu o construieşti în jurul tău!

1. **Putere = Putere Externă + Putere internă !** Trebuie ca tu în egală

măsură să te canalizezi atât pe puterea internă cât şi pe cea externă! Din nefericire, una fără cealaltă nu va însemna mare lucru, pentru că vei fi un om puternic, doar pe jumătate şi numai pe termen scurt! Aplicate doar separat aceste surse ale puteri, sunt bune, insă doar pe termen scurt! Pentru a fi puternic, acum şi în viitor trebuie să faci un cumul din sursele interne şi sursele externe ale puterii!

Aceste surse ale puterii sunt surse pe care le poți folosi cu încredere! Unele dintre ele probabil îți va fi mai uşor să le asimilezi, altele mai greu, cert este însă că sunt la îndemâna ta! Îndrăzneşte să le foloseşti! Cu această ocazie ți le voi reaminti: **Respectul, Expertul din Tine, Aplombul de care dai dovadă, Viziunea pe care o ai, IQ şi EQ, Voința, Sinceritatea, Coerența, Aprecierea, accesul la un grup puternic, Control al informațiilor, Furnizor de Soluții, dai Ajutor, Control al resurselor, Oameni care te Sprijină şi accesarea tuturor acestor surse la un loc!**

Aceste surse te fac mai puternic şi mai bun! Ele sunt acele lucruri care contribuite totodată la felul tău de a fi! Practicându-le vei avea o putere mai mare de convingere, vei putea influența cu integritate, vei avea o poziție în organizație care îți poate oferi o satisfacție unică! Aceste surse îți vor fi utile şi bine de folosit indiferent de poziția pe care o ocupi, fie ea managerială, fie de conducere!

Lectia-16

Mai jos sunt spicuiri dintr-un e-mail primit de Extreme Training. Îți recomand să citeşti acest articol şi să tragi din el acele învățăminte cheie, fie că te afli în aceeaşi situație, fie că nu te afli!

"În liceu în afară de baruri şi petreceri nu prea am realizat nimic. În tot acest timp am ştiut foarte clar ca eu voi merge la drept şi voi fi avocat. Simt şi acum ca aş fi unul foarte bun şi asta nu ca să par demagog o spun, ci pentru că aşa simt. Însă, pe parcursul anului I din facultate am înființat o firmă cu un prieten care, sigur, nu a mers prea mult, după aia altă firmă care a mers binişor dar din cauza că nu aveam nici eu nici prietenul cunoştințele necesare a dat faliment şi acea firmă. Eu am intrat în organizații studențeşti, pe una am şi condus-o. Nefiind preşedinte, am dat dovadă de creativitate am strâns repede un grup de oameni operaționali în jurul meu, am realizat proiecte ample.

Momentan mă ocup de manageriat trupe. Merge binişor, doar că este greu să mă abțin câte o dată să nu spun ce gândesc, să obțin prețul vrut şi alte chestii mai micuțe.

Cea mai mare problemă a mea, după mine: focusul, atitudinea(cred că atitudinea este cea mai mare problemă pentru că înglobează termenul "mai multe departamente"care trebuiesc reparate) şi modul

de gândire. La ce m-am gândit că m-ar ajuta, este un plan bine definit prin care să fie precizat: asta aşa şi aşa trebuie făcut; astea trebuiesc citite, astea trebuiesc repetate, încercate, testate şi toate astea în atât timp. Vă rog să spuneți o părere despre acest email, poate daca aveți cumva şi o hartă sau un drum spre o hartă. Vă multumesc anticipat!"

Răspunsul meu la această „problemă" îl găsiți mai jos, şi sper să găsiți deosebit de util diagnosticul pentru persoana în cauză, căreia cu permisiunea dumneavoastră nu o să-i menționez numele.

Vă spun sincer că inițial acest e-mail mi s-a părut mult prea complex. La a doua citire am avut însă o revelație, să spun aşa. Ca de obiecei o să încerc sa fiu cât se poate de punctual.

Primul diagnostic este simplu: ție nu-ți trebuie o hartă. Am observat că te „mişti" destul de bine pe această hartă. La fel îți spun că nici ipoteza lansată de tine, că ai avea o problemă cu atitudinea, nu este una plauzibilă.

Aici, mai jos, te citez pe tine:

"La ce m-am gândit că m-ar ajuta este un plan bine definit prin care să fie precizat: Asta aşa şi aşa trebuie făcut, astea trebuiesc citite, astea trebuiesc repetate, încercate, testate şi toate astea în atâta timp."

Ai nevoie de aceste lucruri, însă nu este de ajuns. Acestea sunt necesare, sunt lucruri pe care tu ar trebui să le poziționezi pe harta ta. Mai este nevoie de ceva înainte de aceste lucruri.

Ca să intrăm în esența problemei: Ceea ce-ți trebuie ție nu este o harta ci o BUSOLĂ! Adică ai avea nevoie de o busolă care să-ți arate direcția. În plus mai trebuie să ştii dacă vrei să mergi spre Nord, Sud sau Vest sau Est.

Practic acum tu te plimbi fără să ai o idee bine definită exact încotro mergi. Aducând discuția în planul real, trebuie în mod obligatoriu să-ți **fixezi obiectivele**. Adică trebuie să stabileşti dacă vrei să mergi spre nord de exemplu.

CUM ÎȚI FIXEZI OBIECTIVELE?

PASUL1

Un obiectiv este acel lucru, stare, situație, în care tu vrei să ajungi. Să-ți dau câteva exemple de obiective: Vreau să ajung un avocat de succes! Vreau să fiu cel mai bun trainer din România! Vreau să devin un om bogat! etc. Evident lista poate continua la nesfârşit. Ia o foaie de hârtie şi notează

obiectivele tale. Pot să fie cât de multe, însă pentru început îți sugerez doar trei!

PASUL 2

Acum, odată ce ai stabilit, urmează o întrebare cheie: **cum o să-mi dau sema că am atins acest obiectiv?** Este o întrebare foarte grea, însă este o întrebare cheie în demersul tău. Răspunsul la ea clarifică obiectivul, mai ales dacă acesta a fost formulat în termeni generali! De exemplu, dacă vrei să devii un avocat de succes trebuie să poți formula ce însemnă acest lucru pentru tine. Poate să însemne, un număr de 100 clienți pe an, care să-şi aducă un venit de 50 000 E/ an şi să ai 80% din procese câstigate. Acestea sunt doar exemple. Poți formula tu acele cunatificări care clarifică pentru tine ideea de Avocat de succes.

PASUL 3

Care sunt acele **acțiuni** pe care ar trebui să le întreprind **pentru a atinge** obiectivul? Abia acum stabilim acel drum care trebuie urmat. Acum stabilim dacă trebuie să citeşti x cărți, să participi la cutare şi curtare curs, să faci stagii de practică într-o companie multinațională, se pleci la un master la o universitatea Z, să-şi deschizi o firmă, să-şi iei un asociat, etc. Nu uita, se lucrează cu pixul şi cu hârtia în față. Poți împărți foia pe orizontală în 3 dacă ai trei obiective iar apoi fă 5 coloane. În prima coloană treci obiectivul, în a doua coloană treci pasul 1, in a treia pasul 2, in a patra, pasul 3 iar in a 5-a pasul 4!

PASUL 4

Ce voi face după ce am atins obiectivul? Aceasta este a patra întrebare cheie, care-ți asigură o continuitate a planului. Practic aici îşi poți fixa un alt obiectiv care să fie în continuarea celui stabilit.

Aceşti 4 paşi vor fi condiția esențială pentru ca tu să atingi obiectivele. Gândeşte-te că vrei de exemplu să-ți construieşti o casă. Să presupunem că acesta este obiectivul tău: să-ți construieşti o casă. Urmând paşii vei ajunge în pasul 3, la acțiuni! Ideea este următoarea: planul de casă nu este un plan de afacere de exemplu. Adică, nu te aştepta să demarezi o afacere cu un plan de casă. Vreau să subliniez aici, că desfăşurarea unor acțiuni întâmplătoare nu au cum să te facă să reuşeşti fără a avea obiective ferme. Nu ai cum să semeni grâu de exemplu şi să te aştepți să recoltezi porumb! Posibil ca obiectivul tău să fie în Nord (pe hartă), în acest caz nu ai cum să atingi acest obiectiv dacă te îndrepți către vest sau către Est, sau către SUS.

În afară de cei patru paşi ar fi util dacă ai mai răspunde la două întrebări?

1.Ce piedici pot să apară în atingerea obiectivelor şi cum am de gând să le trec?

2. Ce fac dacă nu-mi ating obiectivele?

Am citit pe undeva o zicală: Nici un vânt nu-ți este prielnic dacă nu ştii unde vrei să ajungi. Fixarea obiectivelor este esențială şi ea trebuie formulată în termeni pozitvi (nu negativi).

Să iau un ultim exemplu. Să presupunem că te duci să cumperi un bilet de tren. O să imaginez un dialog!

Casiera: unde doriți să mergeți?

Tu: Nu Ştiu!

Casiera: Domnu, trebuie să-mi spuneți unde doriți să mergeți, altfel nu am cum să vă dau un bilet!

TU: Eu vreau doar un bilet!

Casiera: Domnule, sunteți nebun!

Tu: Să înțeleg că nu aveți bilete?

Casiera: Ba avem!

TU: Am înțeles, ştiți, nu aş vrea să merg la Suceava?

Casiera: Dar unde?

TU: Ştiți n-aş vrea nici la Galați!

Casiera: Domnu, uitați aici, vă dau acest bilet, este cadou! Este un bilet spre IAD!

Casiera: Poliția, vă rog să interveniți pentru că am un nebun la ghişeu!

Sper că acest dialog v-a plăcut! Probabil e greu să întâlnim în realitate această situație! Dar acest dialog e plin de semnificații. Nu ai cum să ajungi undeva dacă nu ştii unde vrei să mergi. La fel nu ai cum să ajungi undeva, dacă spui unde nu vrei să mergi. Se pare că poți ajunge totuşi undeva, anume în Iad, folosind termenul acesta figurat, adică la o viață nefericită, plină le lucruri inutile, plină de timp irosit. Dacă la ghişeu ai fi spus unde vrei să ajungi cu siguranță ți s-ar fi dat un bilet şi ajungeai în Ploiești de exemplu. Era de ajuns să ştii!

Lectia-17

Blocaje în drumul către Excelență!

Excelența este un cuvânt mare. Păcat că majoritatea oamenilor se închid în carapace când excelența apare la orizont! Şi nu-i vina lor, este vina „experților în non excelență” care lucrează permanent la demotivarea tuturor celor din jur. Poate nu eşti neapărat un om de succes, însă poți să fii. Primul obstacol pe care trebuie să-l înlături sunt multe dintre persoanele din jurul tău care **îți pun piedici mentale** permanent, fără să mai vorbesc de piedicile propriu zise.

Din experiența de training, din experiența managerială în public şi în privat deopotrivă, am constatat la tot pasul cum unii oameni au devenit nişte experți în a se automanipula şi în a-i manipula pe ceilalți. Se manipulează singuri şi refuză excelența. Aceşti experți ai non excelenței câştigă adepți la tot pasul. Trebuie să te fereşti de aceştia pe cât poți de mult.

Cele mai întâlnite forme pe care le îmbracă lupta împotriva excelenței sunt prinse în replici şi fraze frumoase. De cele mai multe ori aceste forme sunt lustruite atât de mult de către experții non excelenței încât ajung să te corupă şi pe tine. **Atenție mărită la aceştia! De obicei ei se manifestă cu eleganță desăvârşită**.

Enumerând formele sub care unii oameni din jurul tău te sabotează obținem lista de cuvinte de mai jos:

Ignoranța: "Nu mă interesează acest aspect"

Pesimismul: „Asta nu se poate niciodată"

Frică: „Avem alte priorități"

Perfecționistul: „Eu sunt ok , ceilalți nu sunt ok, tu nu eşti ok"

Neîncrederea: „Am putea face acest lucru, dar nu este momentul acum"

Neştiința: „Nu sunt de acord"

Agresivitatea: „Habar nu ai despre ce vorbeşti"

Incoerența: „Ai dreptate….dar……."

Minciuna: „Nu-mi amintesc exact"

Neputința: „Am avut alte lucruri de făcut"

Conformismul: „Nu se face aşa"

Invidia: „hm……"

Aceşti experți în non excelență, de regulă infectează orice ating. Ai mare grijă la ei. **Vor încerca întotdeauna să te convingă că ai făcut o afacere proastă, că nu merită, că nu poți, că nu eşti capabil, că nu are rost, că eşti cu capul în nori, că e greu, că este imposibil, etc.**

Este drept că uneori replicile de mai sus pot fi şi de bună credință, dar de cele mai multe ori sunt de rea credință.

Aceşti oameni, experții anti-excelenței, nu sunt altceva decât gunoieri, care îşi aruncă ideile în mintea altora şi în mintea ta. **Parcă ar fi plătiți pentru treaba asta!**

Sfatul meu este să ai încredere în potențialul tău şi să-l duci către excelență. Invită-i pe aceşti oameni să-şi ia gunoiul acasă!

În fiecare dintre noi există un potențial pe care trebuie să-l eliberăm. Aceşti oameni despre care discut în acest articol nu te ajută deloc. Aceşti sabotori externi îți taie aripile ori de câte ori vrei să faci ceva, astfel încât la un moment dat începi să-i crezi şi să te conformezi normelor. Îi admir pe oamenii care vor mai mult de la ei, care au încredere în potențialul lor, care încearcă să-şi găsească talentul şi

excelența. Excelența există în fiecare dintre noi, ea nu trebuie decât scoasă la lumină şi şlefuită.

Cu certitudine, după cum observi sunt total împotriva acestei categorii de oamenii. Ştiu că nu sună tocmai umanist această atitudine în care te sfătuiesc să îndepărtezi anumiți oameni de lângă tine, dar îmi asum această atitudine, fiind convins însă că alegerea îți aparține.

Cred că meriți mai mult decât aceste idei sabotoare ale altora, meriți ideile tale, meriți excelența din tine.

Sunt convins că nu vom fi cu toții de acord cu ce am scris mai sus. Cred însă că vom fi de acord că nu suntem cu toții de acord J

Meriți mai mult, meriți să mergi pe drumul excelenței!

Lectia-18

Succesul în Leadership

Ce trebuie să fac pentru a fi un bun leader? Aceasta este întrebarea pe care eu mi-am pus-o cu ceva vreme în urmă, la fel întreabă şi cursanții din trainingurile de Leadership, probabil şi voi vă întrebați la fel! Există vreo metodă? Pot să ştiu dacă anumite lucruri îmi asigură succesul iar altele nu?

Dincolo de o caracterizare generală a leadershipului, care ar însemna o conducere a echipei dincolo de funcția pe care acesta o deține în organizație, Leaderul deține si capacitatea de a empatiza cu cei din jur, capacitatea de a mobiliza, abilitatea de a împărtăşi o viziune, etc. . Cât priveşte dezvoltarea acestor abilități ne vom ocupa într-un articol viitor. Acum vreau să încep cu începutul, anume să plasăm liderul într-o situație şi organizație, unde el trebuie să abordeze un comportament care să-i asigure succesul.

Să luăm exemplul unei organizații cu care am avut de-a face. O voi numi **Performer!** Tocmai se schimbase directorul general al acesteia. Trecutul ei era mediocru, în sensul că nici nu avuseseră realizări extraordinare, dar nici nu înregistraseră vreun eşec remarcabil, era o organizație aflată pe linia de „plutire". Noul director, era o persoană promovată din interior, care venise cu gânduri mari. Astfel organizația Performer este convocată la o şedință de către noul director pentru a stabili o strategie care să ducă la creşterea producției de medicamente şi îmbunătățirea calității acestora, totul cumulat cu creşterea vânzărilor. **DG(Directorul General)** a venit în şedință cu un plan ferm. Acesta cuprindea printre altele: reducerea costurilor de producție, disponibilizarea unor posturi pe care le considera ineficiente, un sistem de sancțiuni clar şi dur în acelaşi timp, rapoarte de monitorizare clare întocmite zilnic, etc.

Reacția angajaților a fost ceva de genul OK … dacă şefu zice…. DG şi-a pus în aplicare planul. Atmosfera devenise tensionată, iar cei mai buni dintre angajați sondau terenul pentru a merge la un nou job. Intr-o lună de zile, planul DG părea însă că are succes. După 6 săptămâni însă 8 din cei mai buni oameni şi-au prezentat demisiile. La numai două săptămâni după, alți doi, urmați de alți 4 din

departamentul de producție. Un agent de vânzări din cei cinci, unul dintre cei buni nu-şi făcuse targhetul şi fusese penalizat cu 30% din salariu . Acesta făcuse tot posibilul, însă targhetul propus fusese nerealist! Şi acesta din urmă a început să-şi caute de lucru, iar ceilalți agenți de vânzări s-au gândit că trebuie să se reorienteze rapid. Povestea continuă, iar Performer ajunge în pragul falimentului.

Acționarii iau decizia să schimbe directorul General. Astfel ei numesc un DG2 la conducerea organizației care se afla în mare impas. DG2 era o persoană din afară, nu știa foarte mute detalii, mai lucrase în domeniu, însă nu în compania respectivă. În primă fază el a stat de vorbă cu 30 din cei 45 de angajați. I-a întrebat de istoria companiei, de trecutul recent şi de planurile lor de viitor. A fost o discuție mai mult *Colegială.* El i-a încurajat să se exprime liber, orice ar avea de spus. Ei au povestit astfel de ataşamentul lor față de companie, de faptul că atmosfera nu a mai fost atât de plăcută în continuare, au dezagreat stilul vechiului DG dându-i însă dreptate cu privire la faptul că într-adevăr trebuiau luate măsuri. Ei i-au povestit lui DG2 şi de familiile lor de copii şi unde lucrează soțiile lor. Astfel, timp de 4 zile, a empatizat cu fiecare din cei 30 angajați. Aceştia s-au dovedit a fi foarte deschişi, datorită şi stilului Colegial adoptat de GD2.

DG2, în a doua fază ia decizia ca la sfârşit de săptămână să iasă două trei ore cu ei la o plimbare, undeva în afara companiei la un suc. Nu le-a picat foarte bine angajaților pentru că ei deja aveau fixate planuri pentru week-end, astfel că DG2 le propune: haideți să mergem chiar acum! Angajații au gustat propunerea şi au mers la o terasă în aer liber. Ajunşi la Terasă DG2 i-a provocat să vorbească despre realizările lor. A fot o încântare! Ei au povestit cum au convins diferiți clienți sau cum au reuşit la un moment dat să crească producția. Ei au vorbit şi de clienți, de cum priveau aceştia PERFORMER, de ce sugestii aveau aceştia precum şi de nemulțumirile lor! Astfel ieşirea la „o bere" a generat foarte multe informații. S-a ajuns şi la discuții personale, au început o discuție despre fotbal, ei manifestându-şi chiar dorința de a merge într-o zi la fotbal. Apoi a pornit o discuție aprinsă despre sistemul educațional şi despre viitorul copiilor lor (născuți sau nenăscuți). La sfârşitul întâlnirii DG2 le-a propus oamenilor ca a doua zi să organizeze o şedință în care să construiască un plan de redresare a organizației. Angajații s-au arătat deosebit de încântați!

DG2 în a treia fază , în cadrul şedinței a folosit drept suport discuția avută cu ei la terasă şi i-a invitat să vină cu propuneri. DG2 a fost confruntat cu o avalanşă de propuneri, care de care mai ingenioasă. Unele dintre ele erau considerate de ceilalți nerealiste, însă DG2 a încurajat dezbaterea. Întâlnirea începuse la 3 după amiază, era ora 7 iar ei continuau. DG2 a preluat la un moment dat inițiativa şi a încercat o sintetizare a propunerilor cele mai realiste şi eficiente în acelaşi timp. El a schițat împreună cu ei o viziune despre ce ar trebui PERFORMER să facă în următorul an şi măsurile care ar trebui luate. DG2 a fost susținut în noul plan iar pe fața oamenilor se simțea încântarea şi devotamentul.

DG2, după ce a încheiat şedința, săptămâna următoare a avut o nouă întâlnire în care a prezentat PLANUL COMUN. El şi-a exprimat viziunea, a adăugat noi măsuri care a considerat că duc la îndeplinire viziunea comună. El a discutat împreună cu ei şi de un sistem de beneficii şi de sancțiuni care ar trebuie adoptat pentru ca planul să-şi atingă scopul. Oamenii au fost de acord şi s-a trecut la treabă!

În următoarele săptămâni, randamentul a crescut impresionant de mult. Producția crescuse, calitatea crescuse şi vânzările de asemenea. Atmosfera de lucru era plăcută. DG3 a propus celor care plecaseră să se reîntoarcă în companie. O parte dintre ei au acceptat propunerea întorcându-se bucuroşi. După o vreme el a simțit că oamenii parcă au făcut un pas înapoi, ei nemaifiind atât de eficienți ca în primele săptămâni. El i-a rechemat încă o dată într-o întâlnire şi le-a retransmis încă o dată viziunea stabilită de comun acord cu ei. El i-a remotivat pe oamenii. Totodată în cadrul întâlnirii au fost făcute publice realizările şi cifrele, menționând totodată ca, aşa cum au stabilit, se vor aplica şi sancțiunile.

Oamenii au înțeles şi s-au pus din nou pe treabă dând randament maxim.

Am avut de-a face mai sus cu două stiluri de Leadership. **Primul dintre DG, fiind Dominator exclusiv a înregistrat un Eşec.** În al doilea caz însă DG2 a înregistrat un succes deosebit. Succesul celui de-al doilea s-a datorat unui stil de conducere adaptat la situație. El nu a venit cu un „plan de acasă" pe care a încercat să-l impună. El a ales mai întâi să adopte un stil **COLEGIAL**, pentru a afla cât mai multe lucruri de la ei, şi pentru a empatiza cu ei. Apoi tot **COLEGIAL**, ieşirea la suc şi-a dovedit efectul, ca legarea a relațiilor dintre ei şi pregătirea terenului pentru întâlnire. În cadrul Şedinței, ulterior întâlnirii DG2 a adoptat un stil **DEMOCRATIC**. El a adunat propunerile tuturor şi i-a implicat în luarea deciziilor. Oamenii au dezvoltat în acel moment o apartenență la planul ce urma să fie pus în aplicare! După ce a fost aplicat stilul **DEMOCRAT** a trecut la stilul **VIZIONAR** el împărtăşind viziunea celorlalți. Ulterior când a fost cazul el a aplicat Stilul **DOMINATOR** cumulat cu reactivarea stilului **VIZIONAR**.

În concluzie succesul în Leadership este asigurat de cumularea stilurilor de conducere, aplicate situației. Folosind excesiv doar unul dintre stiluri s-a dovedit a fi lipsit de randament, o combinare între ele dovedindu-se de departe mult mai eficientă!

Lectia-19

Atunci când vorbim de management personal, fiecare dintre noi ne gândim la o mai bună organizare a noastră. Vreau să merg însă, mai departe de Time management şi prioritizare, aş dori să discut despre substanța managementului personal, cumva despre ceea ce defineşte autenticitatea unui om, corelată cu performanța lui. Acest articol este mai mult un demers intelectual şi practic în acelaşi timp, in sensul că, pot fi picioare care te conduc pe un drum, capul însă, tu trebuie să fii, pentru a auzi, a simți şi a vedea.

Cine sunt eu?

Suntem de obicei experți în a ne da cu părerea despre ceilalți şi despre ceea ce fac ceilalți. Ne place să criticăm mult şi mai puțin să apreciem meritele celorlalți. Când vine vorba de noi, tendința este de a ne evalua nerealist. Sunt întradevăr persoane care se autoevaluează foarte dur, acestea mergând mai degrabă pe o pantă a lipsei de încredere în forțele proprii. Revenind însă, care sunt punctele tale tari şi care sunt punctele tale slabe? Chiar dacă pare uşor, mulți dintre noi preferăm să ne mințim singuri, raportându-ne prea mult la valorile sociale, la părerile celor din jur. Astfel, oamenii ajung să creadă că sunt buni organizatori, chiar dacă n-au excelat niciodată în acest domeniu, se cred experți în cate un domeniu, chiar dacă nu sunt, şi lista poate continua.

Din nefericire, oamenii care cred acest lucru, nu au nici o vină. Presiunea socială este atât de mare şi apare astfel următoarea confuzie între:

Cum sunt eu ?< > Cum aş vrea să fiu?

Totuşi, până la urmă, care este problema în a-ți urmări obiectivele, şi în a-ți proiecta imaginea a ceea ce vrei să fii? Chiar consider că este un lucru excelent să şti exact ceea ce vrei să fii. **GREŞEALA apare însă, în următorul punct: atunci cand oamenii vor să fie într-un anumit fel care nu-i definesc.**

Apar astfel, cazuri de oameni, care, după un an, doi sau 10 ani, fac anumite lucruri. Dacă-i întrebi acum, îți vor spune că fac exact ce şi-au dorit. După 10 ani însă, aceşti oameni ajung des la concluzia: **Locul meu nu este aici, nu vreau să fac acest lucru toată viața, locul meu nu este aici, m-am săturat, eu nu asta mi-am dorit, etc.** Probabil, fiecare dintre noi cunoaştem asemenea persoane, şi sunt foarte mulți oameni care ajung în situația aceasta, fiind ceva de speriat. Ca un corolar, rețineți, nu-i nici o problemă să tinzi să fi într-un anumit fel, să fi privit într-un anumit fel, să ai un anumit job sau să ai un anumit comportament social.

Întrebarea magică pe care tu trebui să ți-o pui, este următoarea: Chiar îmi doresc acest lucru cu adevărat?

Ne place să credem că ne-ar plăcea să facem un anumit lucru. Discrepanța apare atunci când acest lucru nu ne reprezintă. De exemplu, ar putea să-ti placă ideea de a fi şeful unei echipe.Îți doreşti acest lucru, însă, acest lucru este cel care te reprezintă? **Aici apare diferența între ceea ce ți-ar plăcea ca idee şi ti-ar plăcea cu adevărat, diferența care pe cât este de fină, pe atat este de importantî. Fiind cinstit cu tine, coborând din lumea ideilor în lumea realității , câştigi foarte mult: scapi de stres, scapi de bătaie de cap, economiseşti timp (chiar ani de zile), etc.!**

Bun… şi următoarea întrebare din partea ta ar putea fi: **De unde ştiu ce mi se potriveşte?** Fără prea multe discuții răspunsul ar fi că ti se potriveşte ceea ce te defineşte cu adevărat! Ai putea întreba însă, **de unde ştiu ce mă defineşte cu adevărat?**

Frumoasă întrebare, am şi răspunsuri frumoase la aceasta intrebare. Dacă găseşti răspunsul acestei întrebari, atunci vei putea face rapid o conexiune intre: Ceea ce-mi doresc mă defineşte.

Scurt ghid în a afla ce te defineşte.

Răspunzând la următoarele întrebări vei afla cu adevărat ce te defineşte. Ce-l defineşte pe un om, nu-l defineşte pe celalalt, astfel că, răspunsurile trebuie să fie personale, unice şi sincere în acelaşi timp.

1. Când ai avut ultima realizare? Ce abilitate de-a ta te-a ajutat să ai acea realizare?
2. Ce faci întotdeauna cu o plăcere deosebită?
3. Ce-ți doreai să faci când atunci când erai mic?
4. Care sunt acele lucruri pe care le faci mai uşor decât ceilalți oameni?

5. Ce autor îți place şi de ce? Ce simți atunci când îl citeşti şi ce gânduri îți vin în minte?

6. Dacă ai avea o baghetă magică şi ai putea să schimbi lumea, ce ai schimba la ea, astfel încât să ți se potrivească?

7. Cu ce anume nu sunt de acord ceilalți la tine, de cele mai multe ori?

8. Îți place să lucrezi singur sau să lucrezi alături de cineva?

9. Dacă faci o comparație între activitățile pe care le făceai acum doi ani şi cele pe care le faci acum, care ar fi diferența? Când ti-a plăcut mai mult şi de ce anume crezi acest lucru?

10. Preferi să lucrezi direct cu oamenii, sau preferi mediul online, sau poate lucrul cu documente şi strategii, etc.? Care dintre aceste trei lucruri le faci mai bine?

11. În dezvoltarea ta, iți place să înveți de la ceilalți sau îți place să înveți singur?

12. Îți este uşor să vorbeşti cu oamenii?

Lista de întrebări poate continua. În principiu, trebuie să dai răspunsuri sincere, urmând ca apoi să ajungi la anumite trăsături, abilități, comportamente şi talente.

Răspunde la întrebările de mai sus! Este important să le pui pe hârtie, va fi un prim pas. O să ajungi la concluzia că te definesc talentele tale, iar răspunsurile de mai sus te vor ajuta să găseşti repere în identificarea talentelor tale.

Mai jos ai exemple de talente pe care le poți avea: Lista poate fi completată cu încă alte sute de talente.

Amplificator: Vezi potențialul în ceilalți şi şti cum să-l amplifici

Comunicare: Îți place să explici, să descrii

Cuceritor: Doreşti cu orice preț să câştigi oamenii de partea ta

Empatie: Poți simți cu uşurință stările emotive ale celor din jur

Focalizare: Incotro mă îndrept? ai o abilitate deosebită de a-ți stabili obiectivele

Importanța: Vrei să fii „recunoscut", să fii auzit

Inovație: Eşti fascinat de idei şi concepte (noul , provocatorul, ineditul)

Intelect: Îți place să ai o activitate mentală constantă

Împlinire: Nevoie constantă de obținere a succesului

Leadership: Vrei să preiei controlul pentru că simți că vei avea rezultate

Mediator: Cauți întotdeauna să ajungi la un consens

Ordine: Totul în jurul tău trebuie să fie disciplinat şi organizat

Organizare: Care este cea mai bună cale de a rezolva lucrurile? – începi organizarea

Perfecționist: Excelența, şi nu media, este unitatea ta de măsură

Pozitivism: Vezi partea plină a paharului

Lectia-19**Responsabilitate:** Scuzele nu sunt de ajuns când nu ai reuşit un lucru

Siguranța de sine: Increderea pe care o ai în forțele proprii

Soluționare: Îți plac soluțiile.

Sporit de echipă: Vrei să-i faci pe oameni să facă parte dintr-un grup

Strateg: Cauți cea mai bună cale de a merge mai departe. Ai viziune

Atenție! Tendința de a-ți revendica foarte multe talente este mare. Încearcă să le alegi pe acelea care ți se potrivesc cel mai mult. **Alege maxim 3-5 talente în care tu excelezi şi te definesc cu adevărat.** Aceste talente pe care tu le vei identifica, vor reprezenta ceea ce te defineşte pe tine. Confirmă talentele alese de tine, cu răspunsurile date mai sus?

Eşti pe drumul cel bun. Acest lucru te va ajuta. Sunt convins însă, că măcar puțin te va pune pe gânduri. Reîntorcând-ne la problema de mai sus, anume, la ce ar trebui să fac pentru a ma defini.r**ăspunsul este simplu: Trebuie să-ți foloseşti talentele în ceea ce faci. În ce măsură talentele tale se regăsesc în ceea ce faci acum?**

- Dacă răspunsul tău este „in mică măsură”, probabil nu eşti pe drumul cel bun şi tu simți acest lucru.
- Dacă răspunsul tău este „in oarecare măsură”, atunci probabil din nou simți că lipseşte ceva.
- Dacă răspunsul tău este „in foarte mare măsură” probabil este o activitate care întradevăr îți place, care te defineşte şi care te reprezintă!